



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115497497>

CA1
FN
-E77



NAFTA Secretariat – Canadian Section

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/47-2009
ISBN 978-0-660-64332-8

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council





NAFTA Secretariat -
Canadian Section

Secrétariat de l'ALÉNA -
Section canadienne

Departmental Performance Report

For the period ending March 31, 2009

The Honourable Stockwell Day
Minister of International Trade

Canada

Table of Contents

SECTION 1 – DEPARTMENTAL OVERVIEW

1.1	The Minister’s Message	1
1.2	Summary Information	2
1.2.1	Raison d’être and Responsibilities	2
1.2.2	Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)	3
1.2.3	Financial and Human Resources	3
1.2.4	Performance Summary	4
1.2.5	Contribution of Priorities to Strategic Outcome	4
1.2.6	Risk Analysis – Operating Environment	5
1.2.7	Expenditure Profile	5
1.2.8	Voted and Statutory Items	6

SECTION 2 – ANALYSIS OF PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOME

2.1	Strategic Outcome	7
2.1.1	Program Activity by Strategic Outcome	7
2.1.1.1	Administratin of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	7
2.1.2	Benefits to Canadians	10
2.1.3	Performance Analysis	10
2.1.4	Lessons Learned	12

SECTION 3 – SUPPLEMENTARY INFORMATION

3.1	Financial Highlights	13
3.2	Other Items of Interest	14
3.2.1	Departmental Overview	14
3.2.2	Who We Are	14
3.2.3	Where We Are Located	14
3.2.4	How We Are Organized	15
3.2.5	Travel Policies	15

ANNEX A – The Mandate of the NAFTA Secretariat	16
--	----

HOW TO CONTACT US	17
-------------------------	----

SECTION 1 – DEPARTMENTAL OVERVIEW

1.1 The Minister's Message

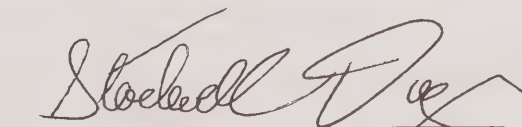
The North American Free Trade Agreement (NAFTA) – now in its 16th year – has contributed to significant increases in trade and foreign direct investment in North America. NAFTA has contributed to the competitiveness of the North American region by sharpening the competitive advantages of businesses and increasing the prosperity of our citizens. Canada remains committed to NAFTA as the cornerstone of North American competitiveness.

NAFTA covers a broad range of issues. It provides for the elimination of duties for practically all goods, facilitates the cross-border movement of business persons, addresses certain non-tariff barriers and provides formal mechanisms for resolving disputes. NAFTA created one of the largest free trade areas in the world and has a total market place of some 444 million consumers, with a combined Gross Domestic Product (GDP) of \$18.0 trillion in 2008. Prior to the current global economic situation, North American employment levels had climbed 24% between 1993 and 2008, representing a net gain of 40.1 million jobs.

The NAFTA Secretariat is composed of the Canadian Section, the U.S. Section and the Mexican Section. It administers the mechanisms specified under the NAFTA to resolve trade disputes between national industries and/or governments in a timely and impartial manner. Through increasing the quality of the management of international trade dispute settlement processes, the Canadian Section of the NAFTA Secretariat also contributes to the strengthening of Canada's international trade performance. Exporters and investors are far more likely to engage in international commerce when they have access to impartial dispute settlement mechanisms should disagreements arise.

Canada's economic prosperity will continue to be defined by its success in an increasingly integrated international market, especially in North America. With today's global recession, Canada must look forward; we must continue with a renewed commitment to the removal of barriers to the free flow of trade and investment in combination with an effective mechanism to resolve any potential dispute. Under these circumstances, the conditions will be set where Canadians can further excel and where Canada can rise from today's economic downturn under more favourable conditions.

I encourage the Canadian Section of the NAFTA Secretariat to continue its high level of service in the administration of dispute settlement mechanisms of the NAFTA.



The Honourable Stockwell Day
Minister of International Trade

1.2 Summary Information

This report begins by briefly describing the purpose of the NAFTA Secretariat, Canadian Section, followed by the Canadian Section's strategic outcome and performance results for the period under review, including financial performance and operating environment. The report then summarizes risks and challenges as well as human and financial resources. The final section provides organizational information on who we are and what we do.

The report reflects the Government of Canada Reporting Principles, which requires departments and agencies to:

- focus on the benefits for Canadians, explain the critical aspects of planning and performance, and set them in context;
- present concise, credible, reliable, and balanced information;
- associate performance with plans, priorities, and expected results, explain changes, and apply lessons learned; and
- link resources to results.

1.2.1 Raison d'être and Responsibilities

The NAFTA Secretariat, Canadian Section is an independent agency created in 1994 under the *North American Free Trade Agreement Implementation Act* (see Annex A for the full mandate of the Secretariat). Its principle responsibility is to administer the dispute settlement provisions in NAFTA Chapters 19 and 20. It also provides assistance to the Ministerial level Free Trade Commission when required and participates in the Chapter 19 Working Group. The Canadian Section's mandate was expanded in 1997 and again in 2002 to include the administration of dispute settlement provisions in Canada's Free Trade Agreements with Israel, Chile and Costa Rica.

To fulfill its mandate, the Canadian Section must maintain a highly efficient, effective and impartial process for the implementation of dispute settlement provisions under NAFTA and the bilateral Agreements. This is an important contribution to preserving the benefits of free trade for all stakeholders.

The Canadian Section of the NAFTA Secretariat is funded by Parliament through a program expenditures vote. It reports to Parliament, for financial accountability purposes, through the Minister of International Trade.

For more details on the operating context, see the NAFTA Secretariat website at <http://www.nafta-sec-alena.org> and the Canadian Section website at <http://www.nafta-alena.gc.ca/en/view.aspx>

1.2.2 Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

The chart below illustrates the NAFTA Secretariat, Canadian Section's strategic outcome supported by its key program activity.

Strategic Outcome	A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada
Program Activity	Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms

1.2.3 Financial and Human Resources

Total Financial Resources (\$ 000)

2008-2009		
Planned Spending	Authorities	Actual Spending
3,004	3,089	1,578

Total Human Resources (FTEs)

2008-2009		
Planned	Actual	Difference
13	11	-2

1.2.4 Performance Summary

The tables below show planned and actual spending by our key program activity. It also indicates how each operational priority performed in achieving expected results and the link to the agency's only strategic outcome.

Strategic Outcome: A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada		
Performance Indicators	Targets	2008-09 Performance
Perception of institutional independence and increased confidence by participants in the integrity of the dispute settlement process	At least 80 % or more of the clients are satisfied that the NAFTA Secretariat, Canadian Section, administered the dispute settlement provisions in a manner that ensures unbiased administrative processes, equity and fairness	There were no cases filed in Canada during the year under review. As a result, the client satisfaction monitoring survey could not be carried out

Program Activity	2007-08 Actual Spending (\$, 000)	2008-09 Main Estimates (\$, 000)	2008-09 Planned Spending (\$, 000)	2008-09 Total Authorities (\$, 000)	2008-09 Actual Spending (\$, 000)	Alignment to Government of Canada Outcome
Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	1,618	3,004	3,004	3,089	1,578	A Strong and Mutually Beneficial North American Partnership
Total	1,618	3,004	3,004	3,089	1,578	

1.2.5 Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome
1. Effective administrative support to panels and committees to ensure efficient and effective dispute settlement processes	Ongoing	Successfully met	A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada
2. Foster better collaboration with delivery partners in the administration of trade disputes	Ongoing	Successfully met	Same

Management Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome
3. Continuous improvement of information management	Ongoing	Partially met	Same
4. Increased human resources management to ensure the development of a professional workforce	Ongoing	Successfully met	Same
5. Review of sustainability of the infrastructure to meet information technology and physical assets needs	New	Successfully met	Same
6. Strategic Plan and an Integrated Business and Human Resources Plan	New	Successfully met	Same

1.2.6 Risk Analysis – Operating Environment

The NAFTA Secretariat operates in a context where different legal, linguistic, business and cultural traditions prevail. Managing the Canadian participation in this tripartite organization must be conducted within the policies and practices of the Canadian Government and also be harmonized with administrative practices of its U.S. and Mexican partners. New initiatives often require extensive consultations and negotiation before they can be implemented. In light of this, maintaining close working relationships with its counterpart sections in the United States and Mexico is fundamental to the Canadian Section's effective performance.

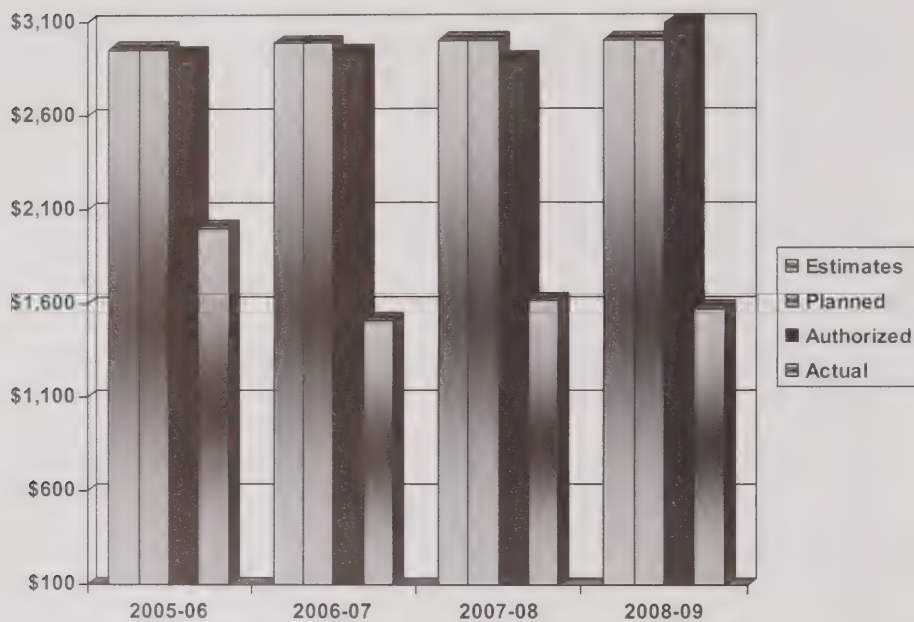
1.2.7 Expenditure Profile

The expenditure profile of the Canadian Section can vary from year-to-year and future spending trends are difficult to predict. This is because the costs associated with delivery of its program fluctuate with the number of dispute settlement cases that are filed. In 2008-09, the number of cases involving Canada was much fewer than previous caseload years.

The government is nevertheless required under NAFTA and Canadian legislation to maintain the dispute settlement system and be ready for new cases as they arise. This includes management of the web-enabled dispute settlement case registry system and the NAFTA Secretariat website, both of which are the responsibility of the Canadian Section on behalf of the Secretariat, as well as the provision of information to governments and the public on an ongoing basis. The corporate expenses associated with the management of the agency itself are ongoing.

The figure below shows the Canadian Section's spending trends from 2005-06 to 2008-09.

Spending Trend (\$, 000)



1.2.8 Voted and Statutory Items (\$, 000)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-2007 Actual Spending	2007-2008 Actual Spending	2008-2009 Main Estimate	2008-2009 Actual Spending
45	Program Expenditures	1,377	1,524	2,814	1,464
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans (EBP)	134	94	190	114
	Total	1,511	1,618	3,004	1,578

SECTION 2 – ANALYSIS OF PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 Strategic Outcome

A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada

In its 2008-2009 RPP, the NAFTA Secretariat, Canadian Section identified one strategic outcome through one program activity. Our strategic outcome is directly aligned with one of the Government of Canada's outcomes, which is **A Strong and Mutually Beneficial North American Partnership**. Our key program activity is briefly described below.

2.1.1 Program Activity by Strategic Outcome

2.1.1.1 Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms

Our key Program Activity clearly reflects our only strategic outcome. In carrying out the Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms, the Canadian Section collaborates with its counterparts in the United States and Mexico and develops policies and programs and administers a court-like registry to carry out its mandated responsibilities.

Further, in its 2008-2009 Report on Plans and Priorities (RPP), the NAFTA Secretariat, Canadian Section identified a secondary program activity defined as internal services, in line with TBS directives. This program activity is used by all departments and agencies to describe corporate services designed to deliver cost-effective support services that facilitate the achievement of departmental objectives. All financial and non-financial performance information relating to this program activity is captured under our key program activity.

The following table provides a summary of planned and actual spending on financial and human resources as well as performance related information.

Program Activity: Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms					
2008-09 Financial Resources (\$, 000)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
3,004	3,089	1,578	13	11	-2

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Effective support to panels and committees	Consistent and immediate availability of accurate, complete and relevant information to support panel proceedings	At least 80% or more of the clients indicating that they are fully satisfied with the information support provided to them	Met all	In collaboration with the U.S. and Mexican Section, successfully administered a total of six panel proceedings, with two decisions issued. Four of these proceedings were terminated and the remaining two were still under review as at March 31, 2009
Efficient administrative processes	Quality of procedural advice and guidance provided to panelists and participants on dispute settlement procedures	Tested and continuously improved tools and systems	Met all	Ensured fair and equitable procedural and administrative services based on the legal principles and the rules and regulations applicable to the proceedings Administered and operated a court-like registry for the filing and processing of panel review document
Increased national and international collaboration	Extent of cooperation and joint undertakings with other national sections in the administration of panel proceedings	Maintenance of common trilateral website	Met all	Successfully re-launched the NAFTA Secretariat and the Canadian Section websites and the Registry Information System (dispute settlement cases data base)
		Maintenance of common Registry Information System		Continued to use its website to disseminate information on dispute settlement matters
		Harmonized procedural guidelines		Collaborated with our counterparts to provide unbiased administrative, logistical and financial support to all panels
	Effective participation in the NAFTA Chapter 19 Operation Working Group Meetings to influence outcomes	Active participation	Met all	Effectively participated in the NAFTA Chapter 19 Working Group activities and engaged Parties to ensure formal meetings and follow-up conference calls were held with the view of improving the operation of Chapter 19 of the NAFTA. In this regard, Chapter 19 Rules of procedures were revised and published

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Improved management practices	Corporate culture that ensures transparency in management processes	Effectiveness of Financial Management Controls	Partially met	Effective financial controls are in place. However, a recent audit of high-risk payments did reveal that documentation along with procedures and checklist to identify high risk transactions were not in place. Further two employees did not have adequate training. Steps have been taken to correct this situation.
	Results of external and internal audit reports	Results of external and internal audits confirm compliance with policies		
	Existence of Strategic Plan and Integrated Business and Human Resource Plan	1 Strategic Plan 1 Integrated Business and Human Resources Plan	Met all	Completed the five-year Strategic Plan and an Integrated Business and Human Resources Plan
	MAF assessments	MAF assessment results are "acceptable" or higher	Met all	MAF assessment results are "acceptable" or higher
	Existence of Information Management policies, directives and new function based classification system to manage our information assets	Implementation of Policy on Information Management	Partially met	<p>This year, we initiated a project to implement the Policy on Information Management. As a result of this exercise, an assessment report was completed, new policies, directives and a function based classification system were developed as part of the Canadian Section information management framework.</p> <p>During the next fiscal year, we will continue to implement the classification system.</p>
Knowledgeable and adaptive workforce	Percentage of employees who have access to relevant Learning Advisory Services and cost effective training	Employees meet or exceeded the knowledge requirements of their positions, with the exception of the observation noted above.	Met all	Employees were provided with the appropriate initial, continuing and specialized training deemed necessary to acquire and maintain the level of expertise required to do their job and achieve their career goals.

2.1.2 Benefits for Canadians

Canada's economic growth and prosperity rely on access to foreign markets, particularly in the NAFTA countries. The program activity of the NAFTA Secretariat serves the public interest by providing effective administration of the dispute settlement processes when our market access is jeopardized. Canadian exporters, importers, producers and investors in goods and service industries directly benefit from a fairer and more predictable operating environment.

2.1.3 Performance Analysis

The NAFTA Secretariat's actual performance management framework consists of six key documents. These are:

- The Report on Plans and Priorities - sets the strategic direction and outlines to parliamentarians and Canadians the results the organization plans to achieve with the resources entrusted to it;
- The Strategic Plan - defines the Secretariat's mandate and strategic outcome, assesses the internal and external situation, documents the corporate risk profile and provides strategic priorities for the next 3-5 years;
- The Integrated Business and Human Resources Plan - integrates business, people and technology management as the foundation for the effective planning of ongoing operations. It identifies the human resource and information technology implications by priority project for the fiscal year;
- Management Accountability Framework assessment, which provided us with excellent feedback to help us strengthen our management capabilities;
- Internal Audit Report; and,
- The Departmental Performance Report completes the accountability loop by reporting to Parliament on the results achieved.

The NAFTA Secretariat fully or partially met all of the five expected results highlighted under Section 2.1.1 above. Each of the expected results will be briefly discussed below.

Effective support to panels and committees: The Canadian Section administered a total of six panel proceedings, with two decisions issued. Four of these proceedings were terminated and the remaining two were still under review at March 31, 2009. All the proceedings involving Canada were filed in the U.S. Section of the NAFTA Secretariat. The Canadian Section collaborated with its counterpart to provide administrative, logistical

and financial support to these proceedings. Status reports for these cases are available on the NAFTA Secretariat website at <http://www.nafta-secretariat.org>.

Efficient administrative processes: The Canadian Section ensured impartial procedural guidance and provided equitable administrative support to panelists and participants in the dispute settlement proceedings.

Increased national and international collaboration: The Canadian Section, in collaboration with the U.S. and Mexican Sections, successfully launched the new NAFTA Secretariat and Canadian Section websites and as well the new Registry Information System (case management system), which were completed towards the end of last fiscal year. The website provides a variety of users with easy access to online information. The web-based Registry Information System enables the three national sections to capture panel review related information and numerous other required tools in an environment where sharing information is an essential part of doing business. The established service standard respecting the postings of panel decisions and other notices on the website for the Registry services is that they should be posted on the same day the decisions are issued. This target was achieved 100% of the time.

The Canadian Section also participated in NAFTA Chapter 19 Working Group meetings and conference calls with a view of facilitating the operations of Chapter 19 panels.

Improved management practices: During the year under review, a Strategic Plan and Integrated Business and Human Resources Plan were developed. Steps also were taken to ensure compliance with the TBS Policy on Information Management. In this regard, a new classification system along with updated policies and directives, have been developed and are currently being implemented. Significant work remains to be done in order to fully implement the policy. As the project commenced the Canadian Section encountered challenges with respect to lack of in-house expertise. As a result the project completion and implementation periods were delayed.

Knowledgeable and adaptive workforce: The Canadian Section is facing a number of internal and external factors relating to sustaining the current level of human resources while delivering its mandated responsibilities in an effective and efficient manner. In this regard, we have initiated a capacity assessment aimed at ensuring that resources within the organization are utilized in the best possible way to achieve optimum results. Recommendations resulting from this assessment will be implemented during the next fiscal year.

2.1.4 Lessons Learned

The 2007-08 MAF assessment report highlighted that the Canadian Section “has continually demonstrated its willingness to work with the TBS to better articulate and implement management objectives”. In this regard, the Canadian Section will continue such endeavours with central agencies and its counterparts to better serve all stakeholders.

In the areas of information technology/information management, the Canadian Section will continue to improve its information technology architecture so that it will be ready if and when an e-filing pilot project is launched.

SECTION 3 – SUPPLEMENTARY INFORMATION

3.1 Financial Highlights

For the Period ending March 31, 2009
Condensed Statement of Financial Position

	Percentage Variance	2009 (\$)	2008 (\$)
Assets			
Total Assets	(9.21%)	256,582	282,620
Liabilities			
Total Liabilities	2.55%	518,308	505,415
Equity			
Total Equity	17.74%	(261,726)	(222,795)
Total	(9.21%)	256,582	282,620

For the Period ending March 31, 2009
Condensed Statement of Operations

	Percentage Variance	2009 (\$)	2008 (\$)
Expenses			
Total Expenses	7.96%	1,890,068	1,750,781
Revenues			
Total Revenues	(42.73)%	698	1,219
NET COST OF OPERATIONS	7.99%	1,889,370	1,749,562

Our financial statements are prepared in accordance with accrual accounting principles. The unaudited supplementary information presented in the financial tables in the DPR is prepared on a modified cash basis of accounting principles in order to be consistent with appropriations-based reporting. Note 3 of the financial statements reconciles these two accounting methods. For complete financial statements, please visit the Canadian Section website at: <http://www.nafta-alena.gc.ca/en/view.aspx>.

3.2 Other Items of Interest

3.2.1 Departmental Overview

Mandate:

- Administers the dispute settlement provisions of NAFTA Chapter 19 and 20;
- Provides assistance to the NAFTA Free Trade Commission when required; and,
- Administers dispute settlement provisions in Canada's Free Trade Agreements with Israel, Chile and Costa Rica.

• Size:

- 2008-2009 Actual Spending = \$1,578,138
- Number of FTEs = 11

• Role:

- Administration of international trade dispute settlement mechanisms by providing registry services and procedural guidance with respect to the Rules of Procedures, Code of Conduct and conflict of interest guidelines that apply to panels of experts who hear and decide on cases brought before them (visit <http://www.nafta-sec-alena.org/en/view.aspx?x=225> for an overview of NAFTA dispute settlement provisions); and,
- Joint administration of dispute settlement panels with the other involved national section(s) following an appeal of a decision made by an investigating authority such as, in Canada, the Canada Border Services Agency (CBSA) and the Canadian International Trade Tribunal (CITT) and government to government disputes involving two or three Parties.

• Reporting Relationship:

- Report to Parliament through the Minister of International Trade

3.2.2 Who We Are

The NAFTA Secretariat is a unique organization established by the Free Trade Commission, pursuant to Article 2002 of the NAFTA. It comprises the Canadian, the United States and the Mexican national sections.

3.2.3 Where We Are Located

The national sections, which are "mirror-images" of each other, are located in Ottawa, Washington and Mexico City, and each is headed by a Secretary appointed by her/his respective government.

3.2.4 How We Are Organized

Each national section maintains a court-like registry relating to panel and committee proceedings. The involved national sections provide joint administration of panel and committee proceedings and share equally all expenses related to such proceedings. As a result, the national sections have harmonized their registry operations and records management practices. Further, the three national sections have jointly developed and administer the Integrated Registry Information System and the NAFTA Secretariat trilateral website, which are hosted by the Canadian Section. In light of this, the Canadian Section's relationship with its counterpart sections in the United States and Mexico is fundamental to its effective performance.

3.2.5 Travel Policies

Special Travel Authorities:

The NAFTA Secretariat, Canadian Section follows the TBS Special Travel Authorities.

Travel Directive, Rates and Allowances:

The NAFTA Secretariat, Canadian Section follows the TBS Travel Directive, Rates and Allowances.

The Mandate of the NAFTA Secretariat

The mandate of the Secretariat is set out in Article 2002.3 of the NAFTA and reads:

The Secretariat shall:

- a) *provide assistance to the Commission;*
- b) *provide administrative assistance to:*
 - (i) *panels and committees established under Chapter Nineteen (Review and Dispute Settlement in Antidumping and Countervailing Duty Matters), in accordance with the procedures established pursuant to Article 1908; and*
 - (ii) *panels established under this Chapter, in accordance with procedures established pursuant to Article 1012; and*
- c) *as the Commission may direct:*
 - (i) *support the work of other committees and groups established under this Agreement; and*
 - (ii) *otherwise facilitate the operation of this Agreement.*

In 1997 and then again in 2002, the Canadian Section's mandate was expanded to include the administration of the dispute settlement processes under the following trade agreements:

- the Canada-Israel Free Trade Agreement (CIFTA);
- the Canada-Chile Free Trade Agreement (CCFTA); and
- the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement (CCRFTA).

Legislation governing the work of the Canadian Section is as follow:

- *the North American Free Trade Agreement Implementation Act;*
- *the Special Imports Measures Act;*
- *the Canada-Israel Free Trade Agreement Implementation Act;*
- *the Canada-Chile Free Trade Agreement Implementation Act; and*
- *the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement Implementation Act.*

HOW TO CONTACT US

Office of the Secretary
NAFTA Secretariat, Canadian Section
90 Sparks Street, Suite 705
Ottawa, Ontario
K1P 5B4
Tel: (613) 992-9388
Fax: (613) 992-9392
World Wide Web: <http://www.nafta-alena.gc.ca/>

POUR NOUS JOINDRE

Bureau de la secrétaire
Secrétariat de l'ALENA, Section canadienne
90, rue Sparks, pièce 705
Ottawa (Ontario)
K1P 5B4
Téléphone : 613-992-9388
Télécopieur : 613-992-9392
Internet : www.nafta-alena.gc.ca

Le mandat du Secréariat est énoncé à l'article 2002.3 de l'ALÉNA :

Le Secréariat :

- a) prêtera assistance à la Commission;
- b) assurera un soutien administratif
- (i) aux groupes spéciaux et aux comités institués en vertu du chapitre 19 (Examen et règlement des différends en matière de droits antidumping et compensateurs), conformément aux procédures établies en application de l'article 1908, et
- (ii) aux groupes spéciaux institués en vertu du présent chapitre, conformément aux procédures établies en application de l'article 2012; et
- c) selon les directives de la Commission,

- i) appuiera les travaux des autres comités et groupes institués en vertu du présent accord,
- ii) facilitera de façon générale le fonctionnement du présent accord.

Le mandat de la Section canadienne a été élargi en 1997 et de nouveau en 2002 de manière à englober l'administration des processus de règlement des différends conenus dans les accords commerciaux suivants :

- l'Accord de libre-échange Canada-Israel (ALÉCI);
- l'Accord de libre-échange Canada-Chili (ALÉCC);
- l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica (ALÉCCR).

Les lois suivantes régissent le travail de la Section canadienne :

- Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain;
- Loi sur les mesures spéciales d'importation;
- Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Israel;
- Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Chili;
- Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica.

3.2.3 Où sommes-nous?

Les sections nationales, « mitroirs » les unes des autres, ont leur siège à Ottawa, à Washington et à Mexico, et elles sont dirigées chacune par un ou une secrétaire nommé(e) par le gouvernement de leur pays respectif.

3.2.4 Comment sommes-nous organisés?

Chaque section nationale tient un greffe de type judiciaire relatif aux procédures des groupes spéciaux et des comités. Les sections nationales concernées assurent l'administration conjointe des délibérations de groupes spéciaux et de comités et se partagent également tous les frais y afférents. C'est pourquoi elles ont uniformisé le fonctionnement de leurs greffes respectifs et de leurs pratiques de gestion des documents. De plus, elles ont mis au point et elles administrent conjointement le Système intégré d'information du greffe et le site Internet trilatéral de l'ALÉNA, qui sont hébergés par la Section canadienne. Donc, pour que la Section canadienne soit vraiment efficace, il est essentiel qu'elle entretienne de bonnes relations avec ses pendantes américain et mexicain.

3.2.5 Politique sur les voyages

Autorisations spéciales de voyager :

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA se conforme aux Autorisations spéciales de voyager du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Directives sur les voyages, taux et allocations:

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA se conforme à la Directive sur les voyages, les taux et les indemnités du Secrétariat du Conseil du Trésor.

3.2 Autres sujets d'intérêt

3.2.1 Aperçu

Mandat

- Administrer les dispositions relatives au règlement des différends qui figurent aux chapitres 19 et 20 de l'ALENA;
- Prêter assistance à la Commission du libre-échange au besoin;
- Administrer des dispositions relatives au règlement des différends prévues par les accords de libre-échange entre le Canada et Israël, le Chili et le Costa Rica.

Taille

- Dépenses réelles en 2008-2009 = 1 578 138 \$
- Nombre d'ETP = 11

Rôle

- Administrer les mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux en fournissant des services de greffe et en dispensant des conseils sur les règles de procédure, le Code de conduite et les lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts qui s'appliquent aux groupes spéciaux qui entendent et tranchent les différends dont ils sont saisis (consulter le site <http://www.nafta-sec-alena.org/tr/vicw.aspx?x=225> pour avoir un aperçu des dispositions concernant le règlement des différends de l'ALENA);
- Administrer les règlements de différends de concert avec la ou les autres sections nationales concernées, lorsqu'une décision rendue par les autorités chargées des enquêtes telles que, au Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) et le Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCBE), est portée en appel, et administrer également les différends entre Etats mettant en cause deux des parties ou les trois parties à l'Accord.

Liens hiérarchiques

- Rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international

3.2.2 Qui sommes-nous?

Le Secrétariat de l'ALENA est un organisme unique en son genre établi par la Commission du libre-échange en vertu de l'article 2002 de l'ALENA. Il est constitué des sections nationales canadienne, américaine et mexicaine.

SECTION 3 – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

3.1

Faits saillants financiers

Pour la période se terminant le 31 mars 2009
État condensé de la situation financière

	Variation	2009 (en dollars)	2008 (en dollars)
Actifs			
Total des actifs	(9,21 %)	256 582	282 620
Passif			
Total du passif	2,55 %	518 308	505 415
Capitaux propres			
Total des capitaux propres	17,74 %	(261 726)	(222 795)
Total	(9,21 %)	256 582	282 620

Pour la période se terminant le 31 mars 2009
État condensé des résultats

	Variation	2009 (en dollars)	2008 (en dollars)
COÛTS DE FONCTIONNEMENT NETS			
Dépenses	7,96 %	1 890 068	1 750 781
Recettes	(42,73 %)	698	1 219
Total des recettes			
Total des dépenses	7,99%	1 889 370	1 749 562

Nos états financiers sont établis conformément aux principes de la comptabilité d'exercice. Les informations supplémentaires non vérifiées, quant à elles, font l'objet d'une comptabilité de caisse modifiée, afin de respecter un mode d'établissement de rapports basé sur les crédits. La note 3 des états financiers explique les divergences dues à l'application de ces deux méthodes comptables. Pour des états financiers complets, veuillez consulter le site Web de la Section canadienne à <http://www.nafta-alena.gc.ca/fr/view.aspx>.

canadienne a été confrontée à un manque d'expertise interne, ce qui s'est traduit par des retards dans le parachèvement du projet et la mise en œuvre.

Main-d'œuvre spécialisée et polyvalente

La Section canadienne fait face à un certain nombre de facteurs internes et externes relatifs au maintien du niveau de main-d'œuvre actuel tout en s'acquittant efficacement de son mandat. À cet égard, l'organisme a entrepris un examen de ses capacités pour s'assurer que les ressources sont utilisées au mieux pour obtenir des résultats optimaux. Les recommandations issues de cette évaluation seront mises en œuvre au cours du prochain exercice financier.

2.1.4 Leçons apprises

Le rapport des évaluations fondées sur le CRG de 2007-2008 soulignait que la Section canadienne « s'est toujours montrée prête à collaborer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour mieux formuler et réaliser ses objectifs en matière de gestion ». À cet égard, la Section canadienne poursuivra ses activités avec les organismes centraux et avec ses pendant afin de mieux desservir toutes les parties concernées.

Dans les domaines de la technologie de l'information et de la gestion de l'information, la Section canadienne continuera d'améliorer l'architecture de la technologie de l'information pour qu'elle soit prête au cas où un projet-pilote de dépôt de documents par voie électronique était lancé.

Soutien efficace aux groupes spéciaux et aux comités

La Section canadienne a administré au total six procédures de révision par un groupe spécial, dans le cadre desquelles deux décisions ont été rendues. Au 31 mars 2009, quatre de ces procédures étaient arrivées à leur terme, tandis que les autres demeuraient en instance. Toutes les procédures concernant le Canada ont été déposées auprès de la Section américaine du Secrétariat de l'ALENA. La Section canadienne a collaboré avec son pendant pour fournir le soutien administratif, logistique et financier nécessaire à ces procédures. L'état d'avancement de ces affaires est affiché sur le site Web du Secrétariat de l'ALENA, à l'adresse <http://www.nafta-sec-alena.org>.

Procédures administratives efficaces

La Section canadienne a donné des conseils non partisans sur la procédure et un soutien administratif équitable aux participants et aux groupes d'experts dans le cadre des procédures de règlement des différends.

Intensification de la collaboration nationale et internationale

La Section canadienne, avec l'aide des sections américaine et mexicaine, a fait un lancement réussi des nouveaux sites Web du Secrétariat de l'ALENA et de la Section canadienne ainsi que du nouveau système d'information du greffe (système de gestion des cas), qui ont été menés à bien vers la fin du dernier exercice. Le site Web offre à nombre d'utilisateurs un accès facile à de l'information en ligne. Le système du greffe en ligne permet aux trois sections nationales de saisir des renseignements liés aux examens des groupes spéciaux et offre de nombreux autres outils nécessaires dans un environnement où la communication de l'information fait partie intégrante des activités. Les décisions des groupes spéciaux et les autres avis concernant les services du greffe doivent être affichés sur le site Web le jour même de leur publication. Cette norme de service a été respectée intégralement.

La Section canadienne a aussi participé aux réunions et aux conférences téléphoniques du Groupe de travail sur les questions relatives au chapitre 19 de l'ALENA en vue de faciliter le fonctionnement des groupes spéciaux relevant du chapitre 19.

Méthodes de gestion améliorées

Un Plan stratégique et un Plan intégré des activités et des ressources humaines ont été élaborés au cours de l'année visée. Des mesures ont été prises pour respecter la Politique sur la gestion de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor. À cette fin, un nouveau système de classification, assorti de politiques et de directives mises à jour, a été élaboré et est actuellement mis en œuvre. La mise en œuvre intégrale de la politique nécessite encore passablement de travail. Au début du projet, la Section

2.1.2 Avantages pour les Canadiens

La croissance économique et la prospérité du Canada dépendent de l'accès aux marchés étrangers, surtout à ceux des pays de l'ALENA. L'activité de programme du Secrétariat de l'ALENA sert les intérêts du public en assurant une administration efficace des processus de résolution des différends quand notre accès à ces marchés est menacé. Les exportateurs, importateurs, producteurs et investisseurs canadiens des secteurs des biens et des services bénéficient directement d'un climat commercial équitable et prévisible.

2.1.3 Analyse du rendement

Le cadre de gestion du rendement réel du Secrétariat de l'ALENA se compose de six documents clés, à savoir :

- Le Rapport sur les plans et les priorités – établit les orientations stratégiques et donne aux parlementaires et aux Canadiens un aperçu des résultats que l'organisme prévoit atteindre avec les ressources qui lui sont confiées;
- Le Plan stratégique – définit le mandat et les résultats stratégiques du Secrétariat, évalue la situation interne et externe, décrit le profil de risque de l'organisme et fixe les priorités stratégiques pour les trois à cinq prochaines années;
- Le Plan intégré des activités et des ressources humaines – intègre la gestion des activités, des gens et des technologies, à titre de fondement d'une planification efficace des activités courantes. Il souligne les répercussions sur les ressources humaines et les technologies de l'information par projet prioritaire pour l'année financière;
- L'évaluation du Cadre de responsabilité de gestion – qui nous procure une excellente rétroaction pour nous aider à renforcer nos capacités de gestion;
- Le Rapport de vérification interne;
- Le Rapport ministériel sur le rendement – referme la boucle de responsabilisation en rendant compte des résultats au Parlement.

Le Secrétariat de l'ALENA a satisfait complètement ou partiellement aux cinq résultats attendus formulés à la section 2.1.1 ci-dessus. Chacun des résultats attendus est exposé brièvement ci-après.

Résultats	Méthodes de gestion améliorées	Culture organisationnelle propre à favoriser la transparence des processus de gestion. Résultats des rapports internes confirment la conformité avec les politiques	Existence d'un plan stratégique et d'un plan intégré des activités et des ressources humaines	Evaluation du Cadre de responsabilisation de gestion	Existence de politiques et directives concernant la gestion de l'information et le nouveau système de classification selon les fonctions pour gérer nos actifs documentaires	Pourcentage des employé(e)s qui ont accès aux services-conseils en matière d'apprentissage pertinent et de formation économique	Main-d'œuvre spécialisée et polyvalente
Indicateurs de rendement		Effacité de la gestion et des contrôles financiers	Les résultats des vérifications externes et internes confirment la conformité avec les politiques	Les résultats de l'évaluation du CRG sont « acceptables » ou supérieurs.	Mise en œuvre de la politique relative à la gestion de l'information	Les employé(e)s satisfont ou dépassent les exigences de leur poste, sauf en ce qui concerne la remarque ci-dessous.	
Cibles			Réalisé au complet	Réalisé au complet	Réalisé en partie	Réalisé au complet	
État du rendement		Réalisé en partie	<p>Contrôle financier efficace en place. Cependant, une vérification récente des paiements à risque élevée a révélé que la documentation, les procédures et la liste de contrôle pour identifier ces paiements n'étaient pas en place. Des plus, la formation de deux employés n'était pas suffisante. Des mesures ont été prises pour rectifier la situation.</p> <p>A achevé le plan stratégique de cinq ans et un plan intégré des activités et des ressources humaines.</p> <p>Les résultats de l'évaluation du CRG sont « acceptables » ou mieux.</p> <p>Cette année, nous avons lancé un projet afin d'appliquer la politique de l'information. En conséquence, nous avons élaboré de nouvelles politiques, directives, ainsi qu'un système simplifié de classification selon les fonctions que font partie intégrante du cadre de gestion d'information de la Section canadienne.</p> <p>Au cours du prochain exercice nous poursuivrons à mettre en place le système de classification</p>	Réalisé au complet	<p>Les résultats de l'évaluation du CRG sont « acceptables » ou supérieurs.</p> <p>Existence de politiques et directives concernant la gestion de l'information et le nouveau système de classification selon les fonctions pour gérer nos actifs documentaires</p>	<p>Les employés ont reçu la formation initiale, suivie ou spécialisée requise afin qu'ils puissent obtenir le niveau d'expertise pour faire leur travail et atteindre leurs objectifs de carrière.</p>	
Sommaire du rendement							

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	État du rendement	Sommaire du rendement
Soutien efficace aux groupes spéciaux et aux comités	Accès constant et immédiat à des renseignements exacts, complets et pertinents à l'appui des procédures devant des groupes spéciaux	Au moins 80 % des clients sont satisfaits du soutien documentaire qui leur est fourni.	Réalisé au complet	A bien administré les procédures de révision par six groupes spéciaux, qui ont donné lieu à deux décisions, en collaboration avec les sections des États-Unis et du Mexique. Quatre de ces procédures ont été terminées et les deux autres étaient encore considérées le 31 mars 2009.
Procédures administratives efficaces	Qualité des conseils et des éléments d'orientation en matière de procédure fournis aux membres des groupes spéciaux et aux participants à des procédures de règlement des différends.	Évaluer et améliorer constamment les outils et les systèmes	Réalisé au complet	A fourni des services équitables d'ordre procédural et administratif, en se fondant sur les principes du droit et les règlements applicables A administré un greffe de type judiciaire pour y déposer les dossiers de révision des groupes spéciaux
Intensification de la collaboration internationale	Importance de la coopération et des projets conjoints avec les autres sections nationales aux fins de l'administration des procédures devant des groupes spéciaux.	Tenue à jour du système commun d'information du greffe Harmonisation des directives procédurales	Réalisé au complet	A relancé avec succès les sites Web du Secréariat de l'ALENA et de la Section canadienne ainsi que le système du greffe (base de données des causes concernant le règlement des différends). A continué de se servir de son site Web pour divulguer des informations sur les questions de règlement de différends. A collaboré avec ses pendant pour fournir un soutien impartial, administratif, logistique et financier à tous les groupes spéciaux.
Participation efficace aux délibérations du Groupe de travail sur les questions relatives au chapitre 19 de l'ALENA afin d'exercer une influence sur les résultats de ses travaux.	Participation efficace aux délibérations du Groupe de travail sur les questions relatives au chapitre 19 de l'ALENA afin d'exercer une influence sur les résultats de ses travaux.	Participation active	Réalisé au complet	A pris part de manière efficace aux activités du groupe de travail sur les questions relatives au chapitre 19 de l'ALENA et a invité les parties à tenir des réunions officielles et des conférences téléphoniques en guise de suivi afin d'améliorer l'exécution du chapitre 19 de l'ALENA. Les règles de procédures concernant le chapitre 19 ont donc été révisées et publiées.

2.1 Résultat stratégique

Un processus de règlement des différends commerciaux internationaux hautement efficace, impartial et fondé sur des règles, bénéficiant aux entreprises canadiennes qui exportent vers les pays de l'ALENA ainsi qu'aux entreprises des pays de l'ALENA qui exportent vers le Canada.

Dans son Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA a défini un résultat stratégique à réaliser dans le cadre de l'activité de programme. Ce résultat stratégique est directement lié à l'un des résultats visés par le gouvernement du Canada, à savoir **un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux**. L'activité de programme est décrite brièvement ci-après.

2.1.1 Activité de programme par résultat stratégique

2.1.1.1 Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux

La principale activité de programme de l'organisme reflète clairement son unique résultat stratégique. Dans le cadre de l'administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux, la Section canadienne collabore avec les sections américaine et mexicaine, élabore des politiques et des programmes et administre un greffe de type judiciaire conformément à son mandat.

De plus, dans son Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2008-2009, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA a défini les services internes comme une autre activité de programme, conformément aux directives du Secrétariat du Conseil du Trésor. Cette activité de programme, utilisée par tous les ministères et organismes, consiste en la prestation de services de soutien administratif efficaces sur le plan des coûts en vue de faciliter la réalisation des objectifs ministériels. Toutes les données sur le rendement financier et non financier des services internes sont saisies au titre de la principale activité de programme.

Le tableau suivant présente un résumé des dépenses prévues et réelles concernant les ressources financières et humaines ainsi que de l'information liée au rendement.

Activité de programme					
Gestion des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux					
Ressources financières 2008-2009 (en milliers de dollars)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévus	Réels	Écart
3 004	3 089	1 578	13	11	-2

1.2.8 Postes votés et législatifs (en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif	45	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Dépenses réelles 2006-2007	Dépenses réelles 2007-2008	Budget principal des dépenses 2008-2009	Dépenses réelles 2008-2009
	Dépenses liées au programme		1 377	1 524	2 814	1 464
(L)	Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés (RASE)		134	94	190	114
	Total		1 511	1 618	3 004	1 578

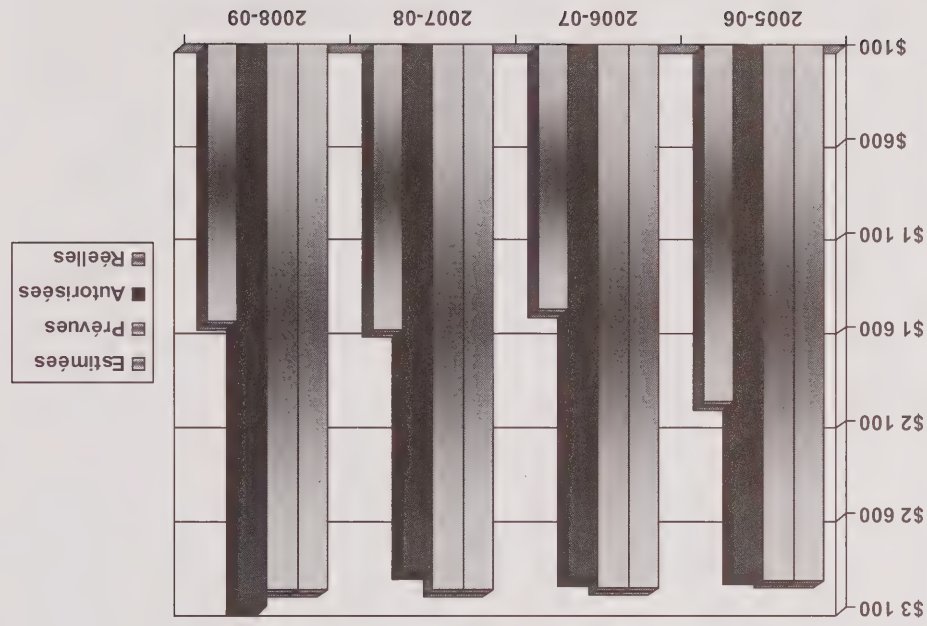
1.2.7 Profil des dépenses

Le profil des dépenses de la Section canadienne du Secréariat de l'ALENA peut varier d'une année à l'autre, et les tendances futures en la matière sont difficiles à prédire. Cette situation est attribuable au fait que les coûts d'exécution du programme fluctuent en fonction du nombre de procédures de règlement des différends engagées. En 2008-2009, le nombre de causes soumises concernant le Canada a été bien moins élevé que lors des années précédentes.

Quoi qu'il en soit, le gouvernement demeure tenu, en vertu de l'ALENA et des lois canadiennes, d'assurer le bon fonctionnement du système de règlement des différends et d'être prêt à instituer les nouvelles affaires dès qu'elles sont présentées. À cette fin, il est notamment nécessaire de gérer le système de greffe relatif aux procédures de règlement des différends ainsi que le site Web du Secréariat de l'ALENA, deux éléments dont la Section canadienne est chargée pour le compte du Secréariat, et de continuellement fournir l'information pertinente aux gouvernements et au public. Des coûts opérationnels permanents sont aussi associés à la gestion de l'organisme lui-même.

Le tableau suivant présente l'évolution des dépenses de la Section canadienne de 2005-2006 à 2008-2009.

Evolution des dépenses (en milliers de dollars)



1.2.5 Contribution des priorités au résultat stratégique

Priorités stratégiques		Type	État	Liens avec le résultat stratégique
1. Améliorer le soutien administratif apporté aux groupes spéciaux et aux comités pour assurer une administration efficace des processus de résolution des différends	Permanente	Réalisée	Un processus de règlement des différends commerciaux canadiens qui exportent vers les pays de l'ALENA ainsi qu'aux entreprises des pays de l'ALENA qui exportent vers le Canada	
2. Favoriser une collaboration plus étroite avec les partenaires dans l'administration des différends commerciaux	Permanente	Réalisée	Idem	

Priorités de gestion		Type	État	Liens avec le résultat stratégique
3. Améliorer continuellement la gestion de l'information	Permanente	Réalisée en partie	Idem	
4. Améliorer la gestion des ressources humaines pour assurer le perfectionnement d'un personnel hautement qualifié	Permanente	Réalisée	Idem	
5. Examiner la durabilité de l'infrastructure pour répondre aux besoins en technologie de l'information et en biens matériels	Nouvelle	Réalisée	Idem	
6. Élaborer un plan stratégique et un plan intégré des activités et des ressources humaines	Nouvelle	Réalisée	Idem	

1.2.6 Analyse du risque – Contexte opérationnel

Le Secrétariat de l'ALENA fonctionne dans un contexte social où régissent différentes traditions culturelles, commerciales, linguistiques et juridiques. La gestion de la participation canadienne aux activités de cet organisme trinational doit se faire selon les politiques et les pratiques du gouvernement du Canada, tout en s'harmonisant avec les pratiques administratives de ses partenaires étasuniens et mexicains. Les nouvelles initiatives exigent souvent des consultations et des négociations poussées avant d'être mises en œuvre. Par conséquent, pour être tout à fait efficace, la Section canadienne doit entretenir d'étroites relations de travail avec les sections américaine et mexicaine.

1.2.4 Résumé du rendement

Les tableaux suivants présentent les dépenses prévues et réelles pour l'unique activité de programme. Ils indiquent aussi le rendement de chaque priorité opérationnelle à l'égard des résultats prévus et le lien avec le seul résultat stratégique de l'organisme.

Résultat stratégique : Un processus de règlement des différends commerciaux internationaux hautement efficace, impartial et fondé sur des règles, bénéficiant aux entreprises canadiennes qui exportent vers les pays de l'ALENA ainsi qu'aux entreprises des pays de l'ALENA qui exportent au Canada.

Indicateurs de rendement	Cibles	Rendement 2008-2009
Institution perçue comme indépendante et confiance accrue des participants dans l'intégrité du processus de règlement des différends.	Au moins 80 % des clients estiment que la Section canadienne du Secréariat de l'ALENA administre les dispositions relatives au règlement des différends d'une manière qui assure la neutralité, l'équité et l'impartialité des procédures administratives.	Aucun cas n'a été présenté au Canada au cours de l'année visée. Il n'a donc pas été possible d'effectuer le sondage sur la satisfaction du client.

Activité de programme	Dépenses réelles 2007-2008 (en milliers de dollars)	Budget des dépenses principales 2008-2009 (en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2008-2009 (en milliers de dollars)	Total des autorisations 2008-2009 (en milliers de dollars)	Dépenses réelles en 2008-2009 (en milliers de dollars)	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux	1 618	3 004	3 004	3 089	1 578	Un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux
Total	1 618	3 004	3 004	3 089	1 578	

1.2.2 Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)

Le tableau suivant illustre le résultat stratégique de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA appuyé par son unique activité de programme.

Résultat stratégique	Activité de programme
Un processus de règlement des différends commerciaux internationaux hautement efficace, impartial et fondé sur des règles, bénéficiant aux entreprises canadiennes qui exportent vers les pays de l'ALENA ainsi qu'aux entreprises des pays de l'ALENA qui exportent vers le Canada.	Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux

1.2.3 Ressources financières et humaines

Total des ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009		
Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
3 004	3 089	1 578

Total des ressources humaines (ETP)

2008-2009		
Prévu	Réel	Écart
13	11	-2

Le présent rapport débute par une brève description de la raison d'être de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA, suivie des résultats stratégiques et du rendement obtenus par la Section canadienne au cours de la période visée, y compris le rendement financier et le contexte opérationnel. Le rapport résume ensuite les risques et défis ainsi que ces ressources humaines et financières. La dernière partie fournit des renseignements sur l'organisme, ce qu'il est et ce qu'il fait.

Le rapport est conforme aux principes du gouvernement du Canada pour la présentation des rapports, selon lesquels les ministères et organismes doivent :

- mettre l'accent sur les avantages pour les Canadiens, expliquer les aspects critiques de la planification et du rendement et les placer dans leur contexte;
- présenter des renseignements concis, crédibles, fiables et équilibrés;
- établir le lien entre le rendement et les plans, priorités et résultats attendus, expliquer les changements et appliquer les leçons tirées;
- établir le lien entre les ressources et les résultats.

1.2.1 Raison d'être et responsabilités

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA est un organisme autonome créé en 1994 en vertu de la *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain* (voir l'Annexe A). La Section canadienne est principalement responsable d'administrer les dispositions relatives au règlement des différends qui figurent aux chapitres 19 et 20 de l'Accord. Elle soutient également la Commission du libre-échange ministérielle et participe au Groupe de travail sur les questions relatives au chapitre 19. Le mandat de la Section canadienne a été élargi en 1997 et en 2002 afin d'inclure l'administration des dispositions relatives au règlement des différends prévues par les accords de libre-échange entre le Canada et Israël, le Chili et le Costa Rica.

Pour s'acquitter de son mandat, la Section canadienne doit maintenir un processus efficace et impartial de haut niveau dans l'application des dispositions relatives au règlement des différends aux termes de l'ALENA et d'autres accords bilatéraux. Ceci contribue de manière importante à préserver les avantages du libre-échange pour toutes les parties prenantes.

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA est financée par le Parlement au moyen d'un crédit pour dépenses de programme. Elle rend compte de ses dépenses au Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international.

Pour de plus amples renseignements sur le contexte de fonctionnement, consulter le site Web du Secrétariat de l'ALENA à <http://www.nafta-sec-alena.org> et celui de la Section canadienne à <http://www.nafta-sec-alena.gc.ca/tr/view.aspx>.

SECTION 1 – SURVOL

1.1 Message du ministre

L'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), qui en est maintenant à sa seizième année, a beaucoup fait pour stimuler le commerce et l'investissement étranger direct en Amérique du Nord. L'ALENA a favorisé la compétitivité de la région en intensifiant les avantages concurrentiels des entreprises et en accroissant la prospérité de nos citoyens. Le Canada demeure résolument en faveur de l'ALENA en tant que fondement de la compétitivité nord-américaine.

L'ALENA couvre un large éventail de questions. Il garantit l'élimination des droits de douane sur presque tous les produits, facilite la circulation transfrontalière des gens d'affaires, déjoue certains obstacles non tarifaires et prévoit des mécanismes officiels de règlement des différends. L'ALENA a créé l'une des plus vastes zones de libre-échange du monde, réunissant quelque 444 millions de consommateurs dans un marché dont le produit intérieur brut (PIB) s'est élevé à 18 billions de dollars en 2008. Avant la situation économique mondiale actuelle, le taux d'emploi en Amérique du Nord avait grimpé de 24 p. 100 entre 1993 et 2008, soit un gain net de 40,1 millions d'emplois.

Le Secrétariat de l'ALENA se compose des sections canadienne, américaine et mexicaine. Il est chargé d'administrer les mécanismes prévus par l'ALENA pour résoudre de manière rapide et impartiale les différends commerciaux qui surviennent entre les industries nationales et/ou les gouvernements. En améliorant la qualité de la gestion des processus de règlement des différends commerciaux, la Section canadienne permet également au Canada d'enregistrer de meilleurs résultats commerciaux sur la scène mondiale. Les exportateurs et les investisseurs sont en effet bien enclins à prendre part à des échanges à l'échelle internationale quand ils ont accès à des mécanismes de règlement des différends impartiaux, en cas de désaccord.

La prospérité économique du Canada continuera de dépendre de ses réussites dans un marché international de plus en plus intégré, surtout en Amérique du Nord. Compte tenu de la récession mondiale actuelle, le Canada doit porter son regard vers l'avenir; nous devons réaffirmer notre engagement à supprimer les obstacles à la libre circulation des marchandises et des investissements, assortie d'un mécanisme efficace de règlement des différends. Dans ces circonstances, les conditions seront réunies pour permettre aux Canadiens d'exceller de nouveau et au Canada de sortir plus fort du ralentissement économique qui nous touche aujourd'hui.

J'encourage la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA à maintenir son haut niveau de service dans l'administration des mécanismes de règlement des différends de l'ALENA.

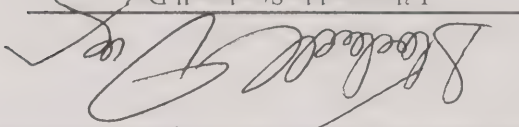

L'honorable Stockwell Day
Ministre du Commerce international

Table des matières

SECTION 1 – SURVOL	
1.1	Message du ministre
1.2	Renseignements sommaires
1.2.1	Raison d'être et responsabilités
1.2.2	Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)
1.2.3	Ressources financières et humaines
1.2.4	Résumé du rendement
1.2.5	Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique
1.2.6	Analyse du risque – Contexte opérationnel
1.2.7	Profil des dépenses
1.2.8	Postes votés es législatifs

SECTION 2 – ANALYSE DU RENDEMENT PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

2.1	Résultat stratégique
2.1.1	Activité de programme par résultat stratégique
2.1.1.1	Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux
2.1.2	Avantages pour les Canadiens
2.1.3	Analyse du rendement
2.1.4	Leçons apprises

SECTION 3 – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

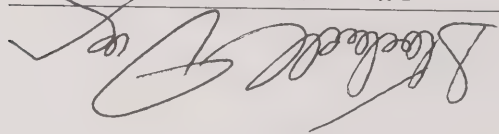
3.1	Faits saillants financier
3.2	Autres sujets d'intérêt
3.2.1	Aperçu
3.2.2	Qui sommes-nous?
3.2.3	Où sommes-nous?
3.2.4	Comment sommes-nous organisés?
3.2.5	Politique sur les voyages

ANNEXE A – Le mandat du Secrétariat de l'ALÉNA

POUR NOUS JOINDRE



Rapport ministériel sur le rendement
Pour la période se terminant le 31 mars 2009


L'honorable Stockwell Day
Ministre du Commerce international

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre-estim-f.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cptr/home-accueil-fra.aspx>. Le *Survot Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-rdp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : B7J1-4/47-2009
ISBN 978-0-660-64332-8



Secrétariat de l'ALÉNA - Section Canadienne

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

CA1

FN

E77

Government
Publications



The National Battlefields Commission

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/49-2009
ISBN 978-0-660-64370-0

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION

2008-2009

Departmental Performance Report

A stylized, handwritten signature in dark ink, likely belonging to James Moore, positioned above a horizontal line.

HONOURABLE JAMES MOORE, P.C., M.P.
MINISTER OF CANADIAN HERITAGE AND OFFICIAL
LANGUAGES

Table of Contents

Minister's Message	1
Section I – Overview	2
1.1 Summary Information	2
Raison d'être	2
Responsibilities	2
Strategic Outcome	3
Program Activity Architecture (PAA)	3
1.2 Summary of Performance	4
Financial Resources	4
Human Resources	4
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	6
Risk Analysis	7
Expenditure Profile	9
Voted and Statutory Items	10
 Section II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	 11
2.1 Conservation and Development	11
2.2 Public Education and Services	15
 Section III – Supplementary Information	 20
3.1 Financial Highlights	20
3.2 List of Tables	22
3.3 Other Item of Interest	22



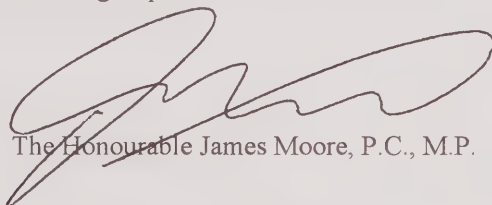
Ottawa, Canada K1A 0M5



The Government of Canada is committed to building a country in which all citizens have the chance to participate in our cultural and economic life. Our Government recognizes the importance of arts and culture in reaching this goal. The agencies and organizations in the Canadian Heritage Portfolio, such as the National Battlefields Commission (NBC), are working toward this goal of providing us with opportunities to celebrate and share our rich historical, cultural, artistic, and social heritage.

In 2008, the National Battlefields Commission (NBC) celebrated the 100th anniversary of the creation of the first national historic park in Canada. This centenary was commemorated through many special activities featuring the history and richness of the site. The Commission also closely collaborated to the success of the 400th anniversary of Quebec City. In the spirit of their tradition, the Plains of Abraham welcomed hundreds of thousands of visitors from Canada and elsewhere who came to enjoy major events, exhibitions and other festivities related to these two important anniversaries.

As Minister of Canadian Heritage and Official Languages, I am pleased to present the 2008-2009 *Departmental Performance Report* of the National Battlefields Commission. This report provides a detailed account of the NBC's accomplishments and demonstrates the ways in which it supports the priorities of our Government. I would like to highlight the efforts that its staffs have made throughout the year to strengthen the bonds that unite us as Canadians, thus contributing to our collective feeling of pride.

A stylized, handwritten signature in black ink, belonging to The Honourable James Moore, P.C., M.P.

The Honourable James Moore, P.C., M.P.

Section I – Overview

1.1 Summary Information

Raison d'être

The National Battlefields Commission (NBC), as manager of Battlefields Park, enables Canadians to enjoy the first national historic park in Canada and one of the most prestigious urban parks in the world.

Responsibilities

The NBC is responsible for the administration, management, conservation and promotion of National Battlefields Park (located in Quebec City) and manages funds allocated for this purpose.

The Commission takes its mandate from the *Act respecting the National Battlefields at Quebec*, 7-8 Edward VII, ch 57 and its amendments, passed on March 17, 1908. It reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage and Official Languages. It is headed by a board of seven commissioners appointed by the Governor General in Council, and one member appointed by the provinces of Quebec and Ontario (currently vacant).

The Chairman and the Board set broad policy for attainment of strategic outcomes and exercise general supervision.

The Secretary, who acts as Director General, is appointed by the Governor General in Council and is responsible for implementation of policy and for day-to-day management of all NBC operations. He therefore strives for attainment of both strategic outcomes and program targets. This is the level where decisions are made on the allocation and re-allocation of resources for these purposes. The Secretary/Director General is aided by an assistant and supervises the managers in charge of all program activities.

The grounds of the NBC constitute one of the most important historic sites in Canada. Commonly called the Plains of Abraham, the site is the largest urban park in Quebec City and one of the most prestigious parks in the world. Its historical, cultural, recreational, natural and aspects make it unique. The NBC must thus reconcile the Plains of Abraham's historic significance with its mission as an urban park. The NBC must preserve this historic Canadian legacy for future generations and develop it so that the public fully benefits from these treasures and Canadians learn more about the major events in Canadian history associated with this important site.

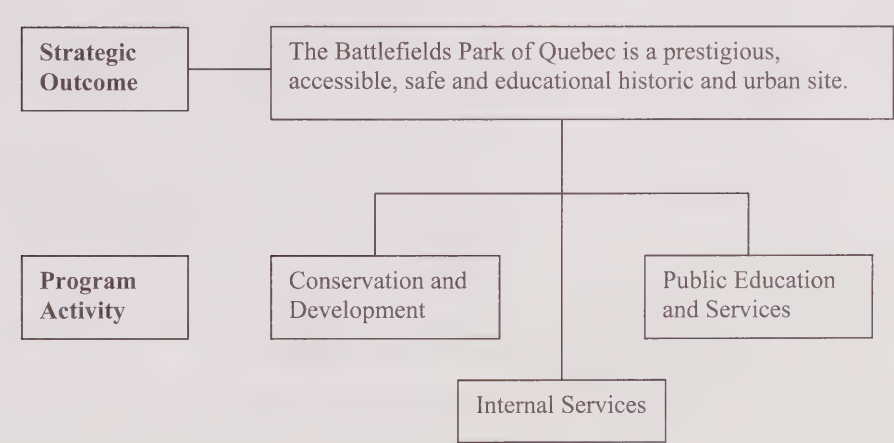
Strategic Outcome

The NBC works to achieve the following strategic outcome:

The Battlefields Park of Quebec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.

The Commission’s role is to develop the great historic battlefields of Quebec City into a national park that is among the most prestigious parks in the world, with a balance between its historic and urban roles, which allows for safe use and promotes the assets of the park, its history and the history of our country.

Program Activity Architecture (PPA)



1.2 Summary of Performance

2008-2009 Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
9,983	11,666	10,941

2008-2009 Human Resources

Planned	Actual	Difference
55 FTEs	55 FTEs	0 FTEs

Strategic Outcome: The Battlefields Park of Quebec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.

Performance Indicators	Targets	2008-2009 Performance
<ul style="list-style-type: none"> - Client satisfaction with site conservation and improvements - Evaluation of the quality of various elements - Client satisfaction with activities and services - Number of visitors at exhibitions - Number of participants in activities - Number of spectators at shows 	<ul style="list-style-type: none"> - Conserve and improve infrastructure and site amenities for the benefit of future generations - Greater awareness of the history of Canada's first national historic park and of its cultural, recreational and natural assets 	<p>- No quantifiable data could be compiled.¹ However, the NBC received many comments from visitors and users who stated that they were very satisfied with the quality of the installed amenities and work carried out during the year (eg, public restrooms in the centre of the park and floral arrangements for the 100th anniversary). The <i>Société du 400e anniversaire de Québec</i> also said that it was more than satisfied with the installations and the potential use that could be made of them, given the heavy use made of the park in 2008.</p> <p>- The NBC assessed the quality of the maintenance and condition of the property following the events as well as the quality of the completed infrastructure work, floral arrangements, preservation of trees and monitoring of the site. The overall rating was 85%.</p> <p>- 93% of clients said they were satisfied or very satisfied with NBC activities and services.</p> <p>- Number of visitors at exhibitions was 78,247.</p> <p>- Number of participants in activities was 119,141.</p> <p><i>Plaines Lunes</i> show = 14,500 spectators (1st edition). Free shows at the Edwin-Bélanger Bandstand = 17,000 spectators for 24 shows = Decrease of about 70%. See explanations in Section II.</p>

¹ An in-house survey was planned for 2008-2009, but it could not be conducted because of conflicts with other priorities that arose during the year.

Program Activity	Actual Spending 2007-2008	2008-2009 (\$ thousands)				Alignment to Government of Canada Outcome Area
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Conservation and Development	5,644	6,768	6,768	7,779	6,863	A vibrant Canadian culture and heritage ²
Public Education and Services	1,294	3,215	3,215	3,887	4,078	
Internal Services *	5,988					
Total	12,926	9,983	9,983	11,666	10,941	

* In 2007-2008, Internal Services came under the former Program Activity Architecture component of “Administration”. In 2008-2009, Internal Services was divided between two program activities: 60% to Conservation and Development and 40% to Public Education and Services.

Discrepancy of \$1,683,000 (\$11,666,000 - \$9,983,000) between Planned Spending and Total Authorities is explained by the following:

• Report from previous year	\$351,539
• Revenue increase versus previous budget	\$744,201
• Benefits and salaries	\$187,757
• Additional budget allocated (decision rendered against the NBC)	\$400,000
	\$1,683,497

As for the difference between Total Authorities and Actual Spending, it is explained by:

• Transfer to the following year	\$400,450
• Postponement of renovation work on administrative offices	\$325,000
	\$725,450

² The NBC’s strategic outcome helps to provide an accessible and educational historic site promoting a vibrant Canadian culture and heritage. The NBC ensures the conservation and development of the Battlefields Park, Canada’s first national historic park; helps to raise awareness for Canada’s history and the battles fought on its grounds; provides a pleasant entertainment venue; and encourages the public to participate in various interpretive activities, to visit the exhibitions and various attractions featuring the history of the park and events in Canadian history, and to attend concerts supporting up-and-coming artists in the cultural scene.

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Status	Linkage to Strategic Outcome
Conduct the festivities planned in 2008 for the centenary of the NBC and creation of the park	Previously Committed	Meets expectations. Various activities have been held, particularly festivities for the general public, exhibitions, various theme-based booths and a large historical fresco, all of which were a success.	Strategic Outcome 1 This operational priority is in line with the Public Educations and Services program activity. Raise awareness of Canada's first national historic park and its cultural, recreational and natural assets. In the future, a better integration of volunteers would be a key factor in improving the next edition of the <i>Plaines Lunes</i> show.
Provide the public with quality educational, cultural and nature-related services	Permanent	Meets expectations. The NBC continued to provide its usual services while maintaining a high degree of quality in its exhibitions and interpretive activities. It also put on special activities to mark its 100 th anniversary.	Strategic Outcome 1 This operational priority is in line with the Public Education and Services program activity. Raise awareness of Canada's first national historic park and its cultural, recreational and natural assets. In the future, continue to provide a high level of quality services.
Ensure first-rate general maintenance and carry out certain infrastructure repairs	Permanent	Meets expectations to some degree. The NBC continued to carry out regular maintenance of the site and completed some infrastructure rebuilding projects to ensure the safety and health of users. Given the number of events for the 400 th anniversary celebrations, there was considerable pressure on the site and significant reconstruction work had to be done after the events (at the end of summer)	Strategic Outcome 1 This operational priority is in line with the Conservation and Development program activity. Preserve and improve site infrastructure and amenities for future generations. In the future, review the Policy for Using the grounds and manage reconstruction work on the site after events are held.
Organize the commemoration of the 250 th anniversary of the historic battles of 1759 and 1760 in 2009 and 2010	Previously Committed	Meets expectations to some degree. The NBC organized the commemorative activities for the 250 th anniversary of the battles. Because of the considerable controversy they generated, some activities had to be cancelled or changed for security reasons.	Strategic Outcome 1 This operational priority is in line with the Public Education and Services program activity. Raise awareness of Canada's first national historic park and its cultural, recreational and natural assets. In the future, choose activities with care and provide detailed information on proposed activities.

Risk Analysis

2008-2009 was a truly outstanding and significant year in the NBC's history. The NBC's 100th anniversary and the creation of the Battlefields Park were commemorated in an original and monumental way in accordance with the budget at its disposal. The involvement of all of the program activity units and meticulous planning contributed in large part to the success of the commemorative activities that were held.

The events of Quebec City's 400th anniversary contributed to an increase in the number of events and use of the Battlefields Park site. The NBC demonstrated its willingness to help out and offered to work with various site users. However, as mentioned in the 2008-2009 Report on Plans and Priorities (RPP), the NBC anticipated unforeseen developments and problems. They were bound to arise under the circumstances. Despite some constraints, the NBC believes that it successfully co-ordinated all of the activities on its site. It had to be flexible to meet its objectives. It was able to demonstrate its expertise, its effectiveness in finding solutions and its ability to ensure compliance with its requirements.

In addition to managing all of the regular operations and celebrating the 100th anniversary, the NBC organized the commemorative activities for the 250th anniversary of the historic battles of Quebec City (1759 and 1760). Several events intended to raise awareness of these historical events were planned. However, changes had to be made to some projects. Owing to a controversy concerning the presentation of the major event scheduled for August 2009—historical re-enactments of the battles—the NBC was forced to cancel the event. It was no longer possible to ensure the safety of spectators and re-enactors. This was a major reversal because over 2,000 volunteers from many countries were expected. This situation resulted in the withdrawal of a few partners and the expenditures on some preparations proved to be unnecessary.

Overall, NBC kept close track of projected expenditures and of the budget allocated for the fiscal year. The total amount of the budget that was used was \$10,941,000, including generated revenues and expenditures in the amount of \$2,344,000. In the area of human resources, the retirement of some employees made it necessary to hire replacements during the year.

In the area of occupational health and safety, the inventory of equipment for the purposes of implementing the NBC accident prevention program was compiled, as planned. A survey of all potential risks in each unit was carried out. The next step is to draw up an accident prevention guide based on the collected information by 2011.

Various **external and internal factors** had an impact on the implementation of programs and achievement of the strategic outcome.

The events of the NBC's 100th anniversary and of Quebec City's 400th anniversary helped to increase **the amount of use made** of the park and to exceed the usual annual estimate of 4,000,000 visitors. The Paul McCartney concert (250,000 people) and Céline Dion's concert (over 200,000 people) on the Plains of Abraham, in addition to major recurring events attended by higher numbers of people than in previous years, had a significant impact on program activities. Heavy demands were placed on all of the NBC's units. NBC employees devoted considerable effort, time and energy to ensure the success of all of the planned activities. Special measures had to be taken to ensure the safety of users. More substantial repairs to the grounds had to be carried out after the events because of the large number of installations, high attendance rates and abundant rain that fell during the 2008 summer season. This required a much greater amount of co-ordination on the part of NBC employees, and several meetings were held to sort out unforeseen developments that had resulted in an overload of work and had caused employees to accumulate compensatory time.

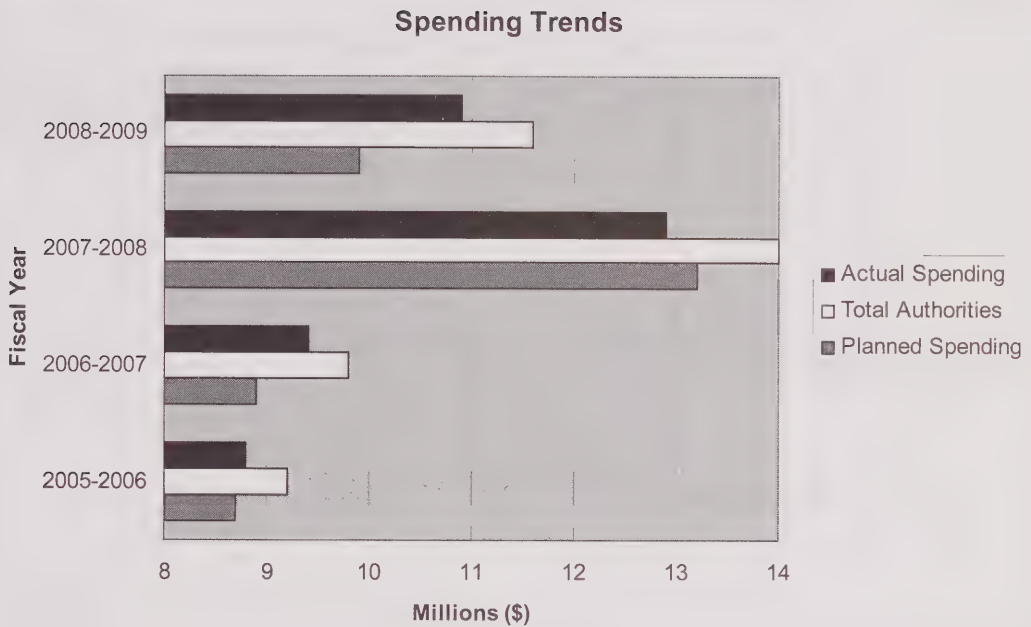
In addition to having a negative impact on site conditions, the poor **weather conditions** resulted in the cancellation of some concerts at the Edwin-Bélanger Bandstand. There was also a decrease in the number of people attending the concerts because of program cuts resulting from the production of the *Plaines Lunes* show (1st edition) for the 100th anniversary.

As in previous years, the City of Quebec carried out an estimated \$100,000 of maintenance work. Various services were provided, such as the loan of equipment such as barricades and cleaning services after many events. The Quebec City Police Department made a significant contribution during the major events held on the Plains by ensuring a higher level of safety for Park users.

Several partners contributed to the success of the NBC's 100th anniversary. The National Film Board collaborated on the production of a documentary highlighting the Park's 100th anniversary. The documentary was screened in a large tent specially set up for the 100th anniversary near the Joan of Arc garden and in Brown Basin. Nine federal organizations showcased their organizations and services under the tent awning called *Espace Canada*. Park visitors and users were able to meet with representatives of the federal organizations and learn about their mandates, services and programs and to visit the NBC exhibition detailing the history of the buildings that once stood on the Plains of Abraham site over the years.

The organizing of the commemorative activities for the 250th anniversary of the historic battles of Quebec City was well done. Arrangements were made with several partners to hold various activities to raise awareness of this period in history. The planned large-scale project to hold historical re-enactments provoked a major controversy among population. The partners either reassessed their involvement or withdrew from some projects. Out of a concern for public sensitivity and above all to avoid endangering the safety of visitors and re-enactors, the NBC cancelled this event and made changes to some of the planned activities.

Expenditure Profile



The fluctuation can be explained as follows:

- In 2008-2009, a supplementary budget was obtained to organize celebrations for the NBC's 100th anniversary, and a budget carryover was authorized to complete the construction of public restrooms and renovations of the administrative offices.
- In 2007-2008, supplementary funding was obtained to organize celebrations as part of the 100th anniversary of the NBC, make major infrastructure repairs and carry out risk-management work.
- In 2006-2007, the Commission obtained supplementary budget for infrastructure repairs.
- In 2005-2006, the NBC had a base budget but no special supplementary budget.

Voted and Statutory Items

(\$ thousands)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-2009			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actuals Spending
55	Program expenditures	8,009	8,009	8,009	8,135
55	Program expenditures			851	
(S)	Expenditures pursuant to paragraph 29.1 (1) of the <i>Financial Administration Act</i>	1,600	1,600	2,344	2,344
(S)	Contributions to employee benefit plans	374	374	462	462
	Total	9,983	9,983	11,666	10,941

For explanation of discrepancies between Planned Spending and Total Authorities, refer to page 5.

SECTION II – Analysis by Program Activities

Strategic Outcome:

The Battlefields Park of Quebec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.

The role of the NBC is to make the great historical battlefields in Quebec City a national park numbered among the most prestigious parks in the world where the use of historic park in an urban setting is balanced and safe and where the awareness of the assets of the area, as well as its history and the history of the country, is assured.

Program Activities:

2.1 Conservation and Development

As part of this activity, the NBC preserves the legacy and integrity of the Battlefields Park for future generations by maintaining infrastructure, the horticultural landscape and a protected site for Canadian and foreign users and visitors.

Conservation and Development					
2008-2009 Financial Resources (\$ thousands)			2008-2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
6,768	7,779	6,863	23	23	0

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Quality maintenance (condition of site) provided overall	Assess client satisfaction with site preservation and improvements	Provide quality maintenance overall	Somewhat satisfactory	Periodic assessments were carried out to obtain a partial idea of client opinions. The NBC gave a 6/10 rating to the quality of the major events site and the sports field after the events were held, but the sites have been cleaned up. Had it not been for these areas, the site cleanliness rating would have stayed at 9/10, despite the higher traffic volume. ³

³ In-house method based on repairs carried out, compared with previous years.

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Improvements to some of the infrastructure	Assess improvements to the infrastructure in order to ensure the health and safety of users	Continue marking improvements to some of the infrastructure	Fully satisfactory	The NBC completed the installation of public restrooms (public restroom building) in the centre of the Park, thus improving quality of life for Park users. The NBC gives a 9/10 rating for the improvements made for the benefit of Canadians and visitors
Special horticultural arrangements for the 100 th anniversary	Assess the quality of the special horticultural arrangements	Create special horticultural arrangements for the 100 th anniversary	Fully satisfactory	A floral arrangements plan was drawn up. Meetings were held to agree on the special arrangements and co-ordinate them with the other units. The NBC gives a 10/10 rating for the quality of the arrangements.
A safe site	Assess the safety of the site	Provide a safe site for all Park users	Fully satisfactory	Thorough monitoring and inspections were carried out to ensure that the site is safe at all times. The NBC gives a 9/10 rating for site safety.

Benefits for Canadians

This activity makes it possible for the NBC to offer people one of the world's most prestigious historic parks in an urban setting and the opportunity to use and enjoy it in complete safety.

The activities carried out benefited Canadians and foreign visitors, who could use and enjoy the infrastructure and services provided in the Park, such as green space, flowers, trees, historic buildings, footpaths and cross-country ski trails. In 2008-2009, they could also enjoy a very activity-filled park because of the many special activities put on in a safe environment for the NBC's 100th anniversary and Quebec City's 400th anniversary.

Performance Analysis

In 2008-2009, the NBC believes that it achieved most of its objectives for the Conservation and Development program activity. The set objectives for making improvements to some of the infrastructure, creating special horticultural arrangements for the 100th anniversary and improving site security were satisfactorily met. As for overall Park maintenance, maintenance work was planned on the basis of traffic volume. Several meetings with various units and with the partners were held in order to co-ordinate all of the planned activities. The large number of activities on the site had an impact on the condition of the site. The NBC had to devote substantially more time to those activities than expected and provide support for site cleanups for some events. For example, there was considerable wear and tear on the grounds of the major events site and sports field because of the major events held on the Plains for Quebec City's 400th anniversary. Despite the precautions that had to be taken in setting up the installations, major repairs had to be carried out. Poor weather conditions were also a contributing factor. Although planning had been done and activities were co-ordinated, there were unforeseen developments nonetheless. There was substantial damage and the NBC had to co-ordinate some of the repair work that was done to its satisfaction and at user expense.

In addition, the NBC completed the construction of a public restroom building to meet the needs of Park users. This area had not been well served up until then, although it had a high volume of traffic. Other work was carried out, including the five-year program to restore the Park's street lamps in order to extend their service life and increase Park user safety.

The 2008 floral arrangements (nearly 60,000 plants, including annuals and perennials) was a huge success. It was a big project, given the more than 225 plant varieties that had to be provided, including varieties with different cultivation requirements. The NBC also received a perfect score of five flowers in the national Communities in Bloom competition for community involvement, as well as a special citation for outstanding achievement. The judges were impressed with the Park's overall cleanliness and commended the horticultural quality and exemplary maintenance of the floral arrangements.

As a new form of Park decoration in honour of the 100th anniversary, the NBC erected three monuments: busts of Frederick G. Todd and Lord Grey and a bas-relief of Abraham Martin. It also planted the Louis Hébert Orchard in honour of New France's first farmer colonist, who lived on what he harvested on his lands located in the Quebec City's upper town. In addition, during the Great Celebration of Nature, the Abraham Martin rosebush, the rosebush emblem of the Plains of Abraham, was unveiled. In the Joan of Arc garden, 22,000 plants, including over 150 varieties, were planted along with special formations associated with the 100th anniversary. Special arrangements were also planted at the Canada tent, for the *Plaines Lunes* show and at the Park entrances. The Green Space unit successfully decorated the Park for its centennial using vibrant 100th anniversary colours.

The year 2008 was also a very busy time for the NBC Security Unit. Much more planning had to be done than in previous years because of the large number and scale of the events held on the site. The events associated with the 100th anniversary, such as the tent and the *Plaines Lunes* show, and the events associated with the 400th anniversary, such as the Paul McCartney and Céline Dion concerts, meant that employees and the Canadian Corps of Commissionaires had to be on hand more often and that a greater amount of organizing and monitoring had to be done. The operating budgets for monitoring activities and for site use requests (264 in 2008) were respectively increased by 18% and 20%. The number of internal requests for assistance,⁴ for example, assistance provided for the *Musée national des beaux-arts du Québec* and for the Maintenance Unit, increased by 4%, while external requests for assistance, such as requests from the Quebec City Police Department, the *Sûreté du Québec* and the Royal Canadian Mounted Police, increased by 68%. No major incident was reported during 2008-2009.

Lessons Learned

The NBC learned the following lessons in 2008, a year that was noteworthy for the festivities marking the NBC's 100th anniversary and the activities held in the Park to celebrate Quebec City's 400th anniversary:

- 1) Although the NBC was aware of it, it became much clearer in 2008 that the Battlefields Park was truly a landmark venue in Quebec City (the perfect gathering place) for holding spectacular events, as was the case in 2008, and that the Park would be expected to play a major role for Quebec City's tourism industry and economy in the future. This can be explained by the Park's reputation for having the capacity to accommodate large events and by Quebec City's policy of promoting tourism through the organizing of large shows and relying on the enthusiasm of event organizers.
- 2) By carrying out site reconstruction work itself after events were held and at organizers' expense, the NBC found that this would facilitate better co-ordination of the work and ensure that the reconstruction work was done to the NBC's satisfaction within the required time frames.
- 3) Ensure that all users comply with the NBC's site use policy. In that regard, the policy will be reviewed in 2009-2010.

⁴ Requests for assistance that concern the Battlefields Park site

2.2 Public Education and Services

The purpose of this activity is to raise awareness of the history of the site and its cultural, recreational and natural assets so as to emphasize its dual role as both a historic and an urban park. In support of this activity, the NBC carries out improvements, welcomes visitors, provides quality exhibitions, activities and public services, and disseminates information to Canadian and foreign users and visitors.

Public Education and Services					
2008-2009 Financial Resources (\$ thousands)			2008-2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
3,215	3,887	4,078	17	17	0

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Successful staging of the festivities for the NBC's centenary	Number of activities offered	Provide activities to raise awareness of the site's history and its cultural, recreational and natural assets	Fully satisfactory	The NBC put on about 10 activities for its 100 th anniversary, notably the <i>Plaines Lunes</i> show, a special edition of the Great Celebration of Nature, the unveiling of monuments and the opening of an orchard, the 100 th anniversary exhibition in a large tent, and the Big Picnic with Abraham, etc.
Planning and organization of the commemoration of the 250 th anniversary of the historic battles	Number of activities offered	Provide programming to raise awareness of the site's history	Somewhat satisfactory	More than 10 or so activities were planned, such as historical interpretive activities, various conferences, a symposium and exhibitions. Changes had to be made to some of them because of controversy concerning the historical re-enactment of the battles, which was cancelled.
Diversified activities (for both the general public and schools)	Number of activities offered	Put on a variety of theme-based activities	Fully satisfactory	Over 50 different activities associated with school programs, classroom activities, childcare services and playgrounds were provided.
Quality public services	Assessment of client satisfaction with activities and services	80% of the clientele was satisfied with all of the activities and services provided	Fully satisfactory	93% of clients were satisfied

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Increased attendance at activities and services	Count the number of visitors at exhibits	1% increase in the number of visitors at exhibitions	Exceeds expectations	The number of visitors at exhibitions was 78,247, an increase of 95%.
	Count the number of participants in activities and services	1% increase in the number of participants in activities provided	Exceeds expectations	The number of participants increased to 119,141 an increase of 33%. Overall attendance (214,833 people) at activities and services provided increased by 5% compared with the year before, including attendance at the Edwin-Bélanger Bandstand.
	Count the number of spectators at shows	1% increase in attendance at shows provided	Does not meet expectations	17,000 people attended 24 shows put on at the Edwin-Bélanger Bandstand, a decrease of about 70%. There was also a significant decrease in attendance at shows because of the lower number of shows offered and the cancellation of some shows because of bad weather.
Generated revenues	Total of generated revenues	Estimated revenues of \$1,600,00	Exceeds expectations: \$2,344,000 in revenue generated	Revenue increase because of higher attendance at NBC 100 th anniversary and Quebec City 400 th anniversary activities.

Benefits for Canadians

This program activity enables Canadians to learn more about the history of Canada's first national historic park and the historic events that occurred there. Through exhibitions, educational interpretive activities, guided tours, concerts and promotional activities, Canadians and foreign visitors were able to learn about or to increase their knowledge of how the Park and NBC came into being over 100 years ago. They also benefited from the historical information provided in the *Plaines Lunes* show about the 400-year history of the site since the founding of Quebec City.

Performance Analysis

1. The 100th anniversary

The NBC believed that it had to celebrate its centenary in 2008, which was an ideal opportunity to raise greater awareness of the site's history and cultural, recreational and natural assets. New activities were therefore added to the regular array of activities offered each year to users and visitors. The NBC believes that it achieved its objective. To implement its program, the NBC put on new exhibitions, for example, an exhibition on the NBC's 100th anniversary, an exhibition in the big tent on the buildings that once stood on the Plains of Abraham, and an exhibition about the Brown Basin. In addition, special event days were held, such as the Sports Day (Plains in Action), the 200th anniversary of the Martello towers, the Big Picnic with Abraham, and the landing of Erik Lindbergh in honour of his grandfather Charles Lindbergh. In addition, two publications on the history of the founding of the NBC and the creation of the park were produced. Some new interpretive activities were also provided for visitors, including The Convict's Last Drink and The Chambers Gang. For the occasion, expanded versions of regular activities for the general public, such as the Great Celebration of Nature and Halloween were put on. The big triumph was certainly the *Plaines Lunes* show, which was presented over five consecutive days and involved an impressive team of nearly 650 volunteers, including 150 from France, over 2,000 characters in costume, 32 horseback riders, 44 dancers, performers from the *École de Cirque de Québec*, 1,300 costumes put together in part by 13 circles of the Quebec City region *Cercles des Fermières du Québec* organization, and gigantic sets of scenery constructed by the NBC maintenance staff. The five presentations of the show drew more than 14,500 spectators, for an attendance rate of about 85%, and generated net revenues of \$256,000.

The NBC's various units and the many volunteers involved in preparations and putting on the *Plaines Lunes* show and its series of historical tableaux made an invaluable contribution to the success of the show. People proved to be available, involved and creative to ensure that this show met requirements and expectations

The federal government allocated a supplementary budget of \$235,000 to put on the festivities for the 100th anniversary of the NBC and the Park's creation. The budget for the festivities amounted to \$1,075,130.

More revenues were generated than expected, as mentioned in Section III, Other Items of Interest.

2. Preparations for the 250th anniversary of the Battles

In 2008-2009, commemorative activities marking the 250th anniversary of the historic battles of 1759 and 1760 were also planned and organized. Activities were put on to raise awareness of the events of the Seven Years War that took place in Quebec City, including the Battle of the Plains of Abraham and the Battle of Sainte-Foy.

The NBC had planned a large-scale project involving historical re-enactments of these battles that was expected to be the biggest event of this type ever held in Canada and to involve between 2,000 and 3,000 re-enactors, or history buffs who travel the world to participate as volunteers in period re-enactments. Also expected for the occasion were 100,000 visitors. However, this project caused controversy among population and received considerable media coverage. After a period of consultations and listening to opinions, the NBC realized the degree of people's sensitivity to some components of its programming. It therefore decided to cancel the historical re-enactment and to make changes to some activities in order to provide a more restrained and respectful type of programming that reminds people of the importance of historical events and the tragic consequences of the siege of Quebec City for the civilian population. Another factor in the decision to cancel the re-enactment was the risk of not being able to ensure the safety of re-enactors and spectators.

3. Regular Activities

Overall, the NBC believes that it achieved its objectives in terms of providing activities for the general public and the school clientele. Over 50 different activities with themes associated with Plains of Abraham history, culture and nature were offered, compared with about 30 activities in 2007-2008. According to an in-house survey, 93% of the clientele said they were satisfied or very satisfied with the activities. The total attendance (214,388 people) for all of the activities, exhibitions and services was higher in 2008-2009 than the year before, for an increase of 5%.

Attendance at the Edwin Bélanger Bandstand was much lower in 2008-2009 than in the previous year (a decrease of about 70%), the reason being the decrease in the number of scheduled shows: 24 shows scheduled in 2008-2009, compared with 35 in 2007-2008. The reasons for the decrease in the number of shows were the production of the *Plaines Lunes* show and the production of some shows for the 400th anniversary of Quebec City. Moreover, five shows had to be cancelled because of bad weather, and one show out of two was put on while it was raining.

Lessons Learned

The NBC acquired the following experience when it implemented its Public Education and Services program:

- 1) Drafting a detailed plan, providing regular supervision and holding special-purpose meetings more frequently would have made it possible to include volunteers more effectively in the preparation work for a project such as the *Plaines Lunes* show. The contribution of volunteers was vitally important and undeniably well received, but in 2008, it was a matter of putting on this type of show for the first time and some improvements in the way volunteers are managed will be necessary for the next time it is put on.
- 2) Among the variety of activities held to highlight the Park as both an urban park and a historic park, the history-related activities were the ones that people liked most. While most of the organized activities were successful, other did not achieve the intended objectives. For example, the Plains in Action activity focusing on sports and physical activity attracted only about 750 people.
- 3) Given population' sensitivity about the Conquest, the type of commemorative activities must be chosen with greater care. The information on commemorative activities should be presented in a clear, detailed way to avoid any misinterpretation.
- 4) Promotional communications must be further developed to obtain the maximum amount of assistance for the various popular initiatives organized by the NBC.

SECTION III – Supplementary Information

3.1 Financial Highlights

(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position For the year ending on March 31, 2009	% Change	2009	2008
ASSETS			
Total Assets	-8%	15,330	16,626
TOTAL	-8%	15,330	16,626
LIABILITIES			
Total Liabilities*	-52%	1,314	2,756
EQUITY OF CANADA			
Total Equity of Canada	1%	14,016	13,870
TOTAL	-8%	15,330	16,626

(\$ thousands)

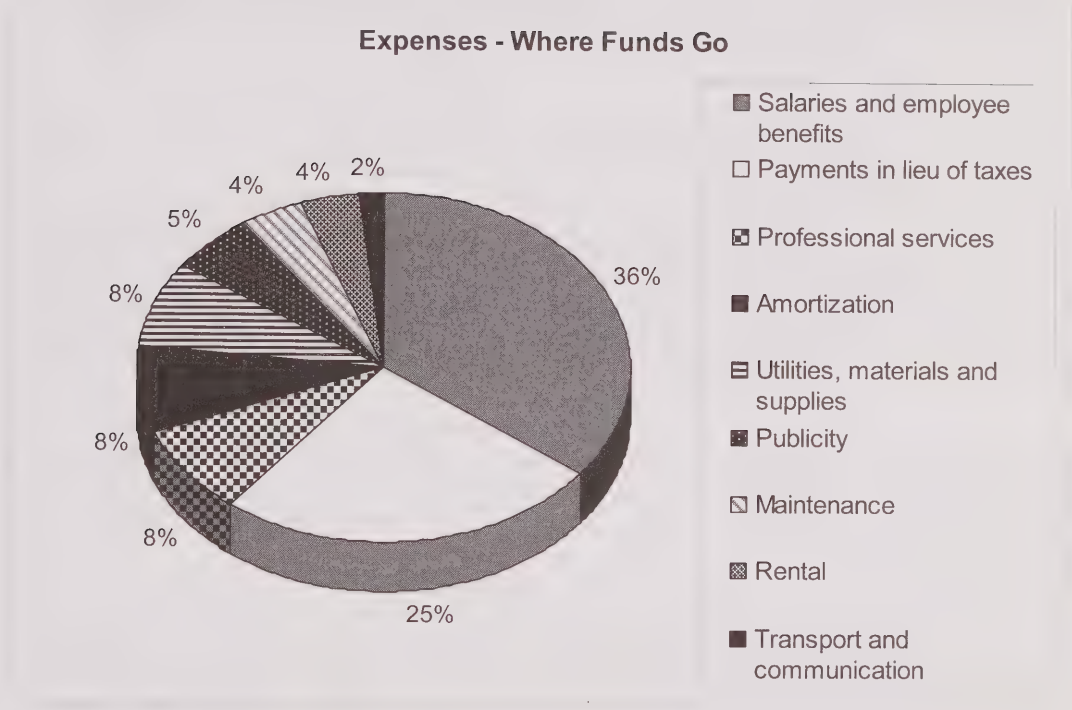
Condensed Statement of Operations For the year ending March 31, 2009	% Change	2009	2008
EXPENSES			
Total Expenses	-1%	11,111	11,279
REVENUE			
Total Revenue **	35%	2,407	1,787
INCOME FROM THE TRUST FUND			
Total ***	-52%	52	106
NET COST OF OPERATIONS	-8%	8,652	9,386

* In 2008-2009, there was a provision for contingencies in the amount of \$489,019 and accruals at the end of the 2008-2009 fiscal year were higher because of the construction of the public restroom building and preparations for the NBC's 100th anniversary.

** There were higher revenues in 2008-2009 because of the NBC 100th anniversary and Quebec City 400th anniversary activities held in the Park.

*** The NBC has had a trust fund since 1984 for receiving donations from individuals, municipal corporations, and provincial and other governments. This fund is managed according to the provisions of section 9.1 of the *National Battlefields at Quebec Act*.

Financial Highlights Chart



Financial Statements can be obtained by clicking the following Internet link:
http://www.ccbn-nbc.gc.ca/_en/rapports.php?section=8

3.2 List of Tables

The following tables are posted on the Treasury Board Secretariat Web site at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>:

- Source of Respendable Revenue
- User Fees
- Policy on Service Standard for External Fees
- Internal Audits and Evaluations

For information purposes, the NBC had prepared a table outlining the Sustainable Development Strategy for inclusion in the 2008-2009 Report on Plans and Priorities; however, this table was not required. The NBC is not included in Schedule 1 of the *Financial Administration Act* and not mentioned in the *Auditor General Act*, which states that departments must develop a sustainable development strategy for 2008-2009.

3.3 Other Item of interest

Internal Services

The NBC administers the Battlefields Park site and the allocated budget in accordance with government policies, its mandate, vision and incorporating legislation. Internal services include administrative services, financial services including revenue generation, property management and communications services.

Internal Services					
2008-2009 Financial Resources (\$ thousands)			2008-2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
5,980	7,638	7,757	15	15	0

It should be noted that financial resources include payments in lieu of taxes. Also, the financial resources for internal services were distributed on a pro rata basis to program activities, with 60% going to Conservation and Development and 40% to Public Education and Services.

In 2008-2009, the NBC achieved its objectives. It was able to provide sound management while demonstrating transparency and accountability. It stayed within the allocated budget, and the sum of \$400,450 was carried over to the 2009-2010 fiscal year.

The revenue objectives were exceeded. In fact, the generated revenues amounted to \$2,344,000, an exceedance of \$744,000 over the estimates (\$1,600,000). In that regard, 2008-2009 was a truly outstanding year. This can be explained by the much higher volume of visitors to the Plains of Abraham site, particularly in terms of the occupancy rate in some parking areas. Also helping to increase revenues was attendance at the interpretive activities and exhibitions put on as part of the events of the NBC's 100th anniversary and of Quebec City's 400th anniversary.

As planned, the NBC drew up a communications plan to promote all of the activities and events. The plan was a partial contributing factor in achieving the NBC's objectives and raising awareness of the site's history and assets. The NBC plans to review this plan in order to obtain a maximum amount of assistance for events. However, many visitors and users were able to follow the special 100th anniversary programming. The NBC Internet site (www.ccbn-nbc.gc.ca) was very popular in 2008-2009, receiving over 400,000 hits, a 25% increase from 2007-2008 (320,000 hits). In 2008-2009, 70,480 Internet surfers visited the 1759 Internet site, an increase of 10% from 2007-2008 (64,000 surfers). In addition, posters and signage effectively informed visitors and users of the special occasion highlighted in the Battlefields Park.

The NBC made use of partnership agreements with various media organizations to promote activities and events, particularly with the *Le Soleil* and the *Journal de Québec* newspapers, the TVA/LCN television station, the CITF Rock Détente and the *Radio-Classique* radio stations, and the Reprografic compugraphics firm.

All of the promotional activities provided by the media for the 100th anniversary (special 100th anniversary edition) during events held on the Plains of Abraham as part of Quebec City's 400th anniversary, particularly during the Quebec Carnival, the International Québec City Summer Festival, Quebec's *Fête nationale* and Canada Day, helped raise awareness of the NBC centenary and created a high level of visibility for the Government of Canada and the NBC.

Listing of Statutes and Regulations

Act respecting the National Battlefields at Quebec	1908, 7-8 Edward VII, c 57 and amendments
By-law Amending the National Battlefields Park By-law	SOR/2002-186, 9 May 2002

Web Site

Internet Address: www.ccbn-nbc.gc.ca

Resource persons

André Beaudet, Commission Secretary

E-mail: andre.beaudet@ccbn-nbc.gc.ca

Louise Germain, Assistant Secretary

E-mail: louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca

Anne Chouinard, Executive Assistant

E-mail: anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca

Paule Veilleux, Financial Services Agent

E-mail: paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca

The National Battlefields Commission

390 de Bernières Avenue

Quebec City, Quebec G1R 2L7

Telephone: 418 648-3506

Facsimile: 418 648-3638

Liste des lois et règlements

Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec	1908, 7-8 Edouard VII, chap. 57 et amendements
Règlement modifiant le Règlement concernant le parc des Champs-de-Bataille nationaux	DORS/2002-186, 9 mai 2002

Site Internet

Adresse Internet : www.ccbn-nbc.gc.ca

Personnes ressources

André Beaudet, secrétaire de la Commission
Courrier électronique : andre.beaudet@ccbn-nbc.gc.ca
Louise Germain, secrétaire adjointe
Courrier électronique : louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca
Anne Chouinard, adjointe exécutive
Courrier électronique : anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca
Paule Veilleux, agente des Services financiers
Courrier électronique : paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca

Commission des champs de bataille nationaux
390, avenue de Bernières
Québec (Québec) G1R 2L7

Téléphone : 418 648-3506
Télécopieur : 418 648-3638

Les objectifs de revenus ont été dépassés. En effet, les revenus générés s'élèvent à 2 344 000 \$, soit un dépassement de 744 000 \$ par rapport aux prévisions (1 600 000 \$). À ce compte, l'année 2008-2009 fut vraiment exceptionnelle. Ceci s'explique en raison de l'achalandage beaucoup plus important sur le site des plaines d'Abraham, notamment au niveau de l'occupation de certaines aires de stationnement. Également, la fréquentation aux activités d'animation et aux expositions, dans le cadre des événements du 100^e anniversaire de la CCBN et du 400^e anniversaire de la ville de Québec, a contribué à augmenter les revenus générés.

Tel que prévu, la CCBN a élaboré un plan de communication pour faire la promotion de l'ensemble des activités et des événements. Ce plan a contribué partiellement à l'atteinte des objectifs de la CCBN et faire connaître l'histoire du site et de ses richesses. La CCBN projette de revoir ce plan afin de maximiser l'assistance aux événements. Toutefois, de nombreux visiteurs et usagers ont pu suivre la programmation spéciale du 100^e. Le site Internet de la CCBN (www.ccbn-nbc.gc.ca) a été très populaire au cours de l'année 2008-2009, avec plus de 400 000 visiteurs. Ce qui représente une augmentation de 25% par rapport à 2007-2008 (320 000 visiteurs). En 2008-2009, on dénombre 70 480 internautes sur le site Internet 1759, soit une augmentation de 10% par rapport à 2007-2008 (64 000 internautes). Par ailleurs, la signalisation et l'affichage informaient bien les visiteurs et usagers de l'occasion spéciale soulignée sur le parc des Champs-de-Bataille.

La CCBN a bénéficié d'ententes de partenariat avec plusieurs médias pour la promotion des activités et événements, notamment avec le journal *Le Soleil*, TVA/LCN, CITE Rock Détente, le journal de Québec, Radio-Classique et la firme d'infographie Reprographic.

L'ensemble de la promotion du 100^e anniversaire faite, entre autres, par le biais des médias (cahier spécial du 100^e) lors des événements tenus sur les plaines dans le cadre du 400^e anniversaire de la ville de Québec et notamment lors du Carnaval de Québec, du Festival d'été International de Québec, de la Fête nationale et de la Fête du Canada, a contribué à faire connaître le centenaire de la CCBN et a permis au gouvernement du Canada et à la CCBN de recevoir une bonne visibilité.

3.2 Liste des tableaux

Les tableaux suivants sont affichés sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estlimf.asp> :

- Sources des revenus disponibles
- Frais d'utilisation
- Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation
- Vérifications internes et évaluations

À titre informatif, la CCBN avait préparé un tableau sur la Stratégie de développement durable à inclure dans le Rapport sur les plans et priorités (RPP) 2008-2009; toutefois, ce tableau n'était pas requis. La CCBN ne figure pas dans l'annexe 1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et elle n'est pas mentionnée dans la *Loi sur le vérificateur général* qui indique que les ministères doivent élaborer une stratégie de développement durable pour 2008-2009.

3.3 Autres points d'intérêt

Services internes

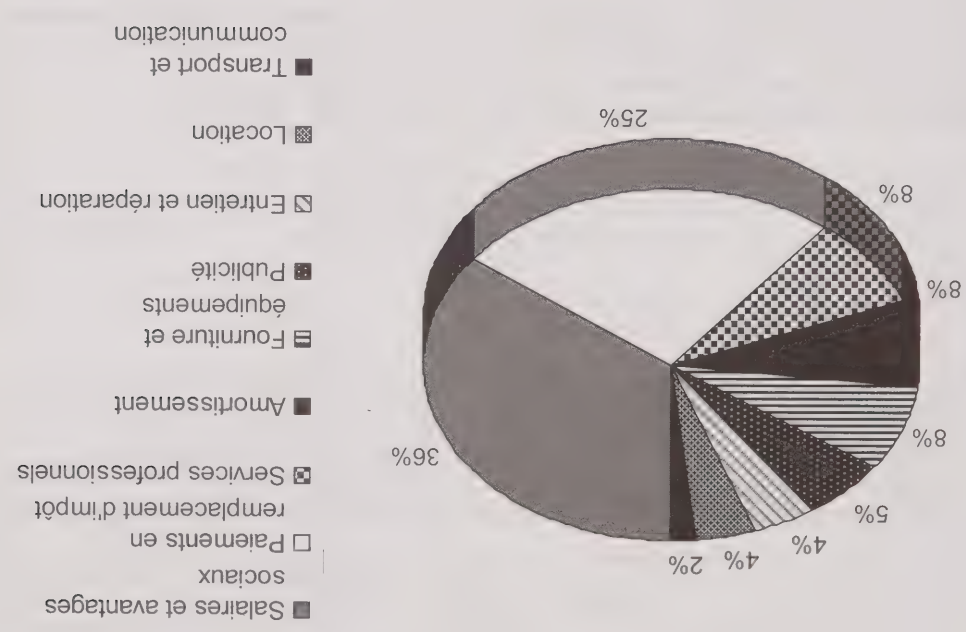
La CCBN administre le territoire du parc des Champs-de-Bataille conformément aux politiques gouvernementales et au budget alloué, tout en respectant son mandat, sa vision et sa loi constitutive. Les services internes comprennent les services administratifs, les services financiers dont la génération des revenus, la gestion des biens immobiliers ainsi que le service des communications.

Services internes					
Ressources financières 2008-2009			(en milliers de dollars)		
Ressources humaines 2008-2009 (FTP)			Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles
			7 757	15	15
			Total des autorisations	5 980	

Il est à noter que les ressources financières comprennent les paiements en remplacement d'impôts. De plus, les ressources financières des services internes étaient réparties au prorata des activités de programme représentant 60% pour « Conservation et mise en valeur » et 40% pour « Education et services publics ».

Au cours de l'année 2008-2009, la CCBN a atteint ses objectifs. Elle a su assurer une saine gestion en faisant preuve de transparence et de responsabilité. Le budget alloué a été respecté et une somme de 400 450 \$ a été transférée à l'année financière 2009-2010.

Dépenses - Répartition des charges de fonctionnement



Les états financiers peuvent être consultés en cliquant sur le lien Internet suivant : <http://www.ccbn-nbc.gc.ca/fr/rapports.php?section=8>

SECTION III – Renseignements supplémentaires

3.1 Principales données financières

(en milliers de dollars)			
Condensé de l'état de la situation financière			
À la fin de l'exercice (31 mars 2009)			
Variation en %			
2009	2008		
ACTIF			
Total de l'actif			
15 330	16 626	-8%	
TOTAL			
15 330	16 626	-8%	
PASSIF			
Total du passif *			
1 314	2 756	-52%	
14 016	13 870	1%	
15 330	16 626	-8%	
AVOIR DU CANADA			
Total de l'avoir du Canada			
15 330	16 626	-8%	
TOTAL			

(en milliers de dollars)			
Condensé de l'état des résultats			
De l'exercice terminé au 31 mars 2009			
Variation en %			
2009	2008		
DÉPENSES			
Total des dépenses			
11 111	11 279	-1%	
CHIFFRE D'AFFAIRES			
Total des revenus **			
2 407	1 787	35%	
EXCÉDENT DES REVENUS DE FIDUCIE SUR LES DÉPENSES			
52	106	-52%	
Total ***			
8 652	9 386	-8%	
COÛT DE FONCTIONNEMENT NET			

* En 2008-2009, il y avait une provision pour des éventualités au montant de 489 019 \$ et les charges à payer à la fin de l'année financière 2008-2009 étaient plus élevées à cause de la construction du bâtiment sanitaire et de la préparation du 100^e anniversaire de la CCBN.

** Revenus plus élevés en 2008-2009 à cause des activités du 100^e anniversaire de la CCBN et de celles du 400^e anniversaire de la ville de Québec tenues sur le parc.

*** Depuis, 1984, la CCBN a un compte en fiducie pour recevoir les dons d'individus, de corporations municipales, de gouvernements provinciaux et autres, depuis 1984; ce compte est régi conformément aux dispositions de l'article 9.1 de la *Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec*.

- 1) Effectuer une planification détaillée, assurer un encadrement régulier et tenir des réunions ponctuelles plus fréquentes auraient assuré une meilleure intégration des bénévoles oeuvrant aux préparatifs d'un projet comme le spectacle « Plaines lunes ». L'apport des bénévoles a été essentiel et incontestablement apprécié, mais en 2008, il s'agissait d'une première expérience et certaines améliorations dans la gestion du bénévolat seront requises pour une prochaine édition.
- 2) Parmi l'éventail des activités organisées en regard tant du rôle de parc urbain que du parc historique, les activités portant sur l'histoire étaient les plus prisées. Si la majorité des activités organisées se sont avérées un succès, d'autres n'ont pas atteint les objectifs prévus, par exemple l'activité « Les Plaines en action » qui portait sur le sport et l'activité physique n'a attiré qu'environ 750 personnes.
- 3) Compte tenu du niveau de sensibilité de la population en regard de la Conquête, le type d'activités de commémoration doit être choisi avec grande précaution. Il est nécessaire de présenter l'information s'y rapportant de façon détaillée et claire afin d'éviter toute mauvaise interprétation.
- 4) La communication promotionnelle doit être développée davantage afin de maximiser l'assistance aux diverses initiatives populaires organisées par la CCBN.

2. Les préparatifs du 250^e anniversaire des batailles

L'année 2008-2009 était aussi l'année de la planification et de l'organisation de la commémoration du 250^e anniversaire des batailles historiques de 1759 et 1760. Des démarches ont donc été entreprises en vue de faire connaître les événements de la guerre de Sept Ans à Québec, entre autres, la bataille des plaines d'Abraham et celle de Sainte-Foy.

Également, la CCBN avait planifié un projet d'envergure, soit une reconstitution historique des ces batailles qui devait être la plus imposante démonstration du genre au pays et regroupant de 2000 à 3000 reconstitués : des passionnés d'histoire qui parcourent le monde pour participer bénévolement à ces évocations d'époque. 100 000 visiteurs étaient aussi attendus pour l'occasion. Toutefois, ce projet a soulevé la controverse au sein de la population et a fait l'objet d'une grande couverture médiatique. Après une période de consultation et d'écoute, la CCBN a été en mesure de mieux cerner la sensibilité des gens face à certains éléments de sa programmation. Elle a donc décidé d'annuler la reconstitution historique et de modifier certaines activités pour offrir une programmation sobre et respectueuse qui rappelle l'importance des événements historiques et les conséquences tragiques du siège de Québec sur sa population civile. La décision d'annuler la reconstitution a également été basée sur le risque de ne pouvoir assurer la sécurité des reconstitués et des spectateurs.

3. Les activités régulières

De façon générale, la CCBN considère avoir atteint ses objectifs en regard des activités offertes au grand public et à la clientèle scolaire. Plus d'une cinquantaine d'activités différentes sur diverses thématiques en lien avec l'histoire, la culture et la nature des plaines d'Abraham comparativement à une trentaine d'activités en 2007-2008. Selon un sondage maison, 93% de la clientèle déclare être satisfaite et très satisfaite des activités présentées. La fréquentation totale (soit 214 388) pour l'ensemble des activités, expositions et services a été plus importante en 2008-2009 que l'an dernier, soit une augmentation de 5%.

Au kiosque Edwin-Bélanger, la fréquentation a été beaucoup moindre en 2008-2009 que l'année précédente (une baisse d'environ 70%). Ceci s'explique par une diminution du nombre de spectacles : 24 spectacles étaient prévus en 2008-2009 comparativement à 35 spectacles en 2007-2008. La diminution du nombre de spectacles s'explique par la production de la fresque « Plaines lunes » et par la tenue de certains spectacles dans le cadre du 400^e anniversaire de la ville de Québec. De plus, en raison de la mauvaise température, cinq spectacles ont été annulés et un spectacle sur deux a été donné sous la pluie.

Leçons apprises

La CCBN a acquis de l'expérience lors de la réalisation de son programme « Education et services publics ».

1. Le 100^e anniversaire

La CCBN considérait qu'elle devait célébrer son centenaire en 2008, lequel constituait une occasion privilégiée de mieux faire connaître l'histoire du site et les richesses de celui-ci sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels. De nouvelles activités ont donc été ajoutées aux activités courantes offertes chaque année aux visiteurs et usagers. La CCBN considère avoir atteint son objectif. Pour la réalisation de son programme, de nouvelles expositions ont été présentées, par exemple une exposition sur le 100^e de la CCBN, une autre sur les bâtiments disparus des plaines d'Abraham sous le chapitre, ainsi qu'une au Bassin Brown. Aussi, des journées spéciales ont été offertes, comme la journée des sports (Plaines en action), le 200^e des tours Martello, le grand pique-nique d'Abraham avec l'atterrissage d'Erik Lindbergh, en hommage à son grand-père, Charles Lindbergh. De plus, deux publications sur l'histoire de la création de la CCBN et de l'aménagement du parc ont été produites. De nouvelles activités d'animation ont aussi été proposées à la clientèle, dont Le dernier verre du condamné et La bande à Chambers. Pour l'occasion, les activités habituelles grand public, comme la Grande fête de la nature et l'Halloween, ont été présentées dans une version rehaussée. Le grand coup fut certainement le spectacle « Plaines lunes » présenté pendant cinq jours consécutifs et ayant mobilisé une impressionnante équipe de près de 650 bénévoles dont 150 venant de la France, plus de 2000 personnages costumés, 32 cavaliers, 44 danseurs, des artistes de l'École de Cirque de Québec, 1300 costumes réalisés en partie par treize Cercles de Fermières de la région de Québec, de gigantesques décors réalisés par le personnel de l'entretien de la CCBN. En cinq prestations, le spectacle a attiré plus de 14 500 spectateurs, soit un taux d'assistance d'environ 85% et a généré des revenus nets de l'ordre de 256 000 \$.

La contribution des divers services de la CCBN et de nombreux bénévoles dans le cadre des préparatifs et de la prestation des spectacles de la fresque intitulée « Plaines lunes » fut indispensable à la réussite du spectacle. Ces gens ont démontré beaucoup de disponibilité, d'implication et d'imagination afin de répondre aux attentes et aux exigences de ce spectacle. En vue de réaliser les festivités du 100^e anniversaire de la CCBN et de la création du parc, un budget supplémentaire de 235 000 \$ avait été accordé par le gouvernement fédéral. Le budget des festivités a été de l'ordre de 1 075 130 \$.

Les revenus ont été plus importants que prévus, tel que mentionné dans la section III « Autres points d'intérêt ».

Avantages pour les Canadiens

Cette activité de programme permet aux Canadiens d'en apprendre davantage sur l'histoire du premier parc historique national au Canada et les événements historiques qui s'y sont déroulés. Ainsi, par le biais des expositions, des activités d'animation pédagogiques, des tours guidés, des spectacles et des activités promotionnelles, les Canadiens et visiteurs étrangers ont pu apprendre ou approfondir leur connaissance en regard de la création du parc et de la CCBN, il y a plus de 100 ans. Ils ont également bénéficié d'information historique par le biais du spectacle « Plaines lunes » portant sur les 400 ans du territoire depuis la fondation de la ville de Québec.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Augmenter la fréquentation aux activités et services offerts	Comptabiliser le nombre de visiteurs aux expositions	Augmentation de 1% du nombre de visiteurs aux expositions	Dépasse les attentes	Le nombre de visiteurs aux expositions s'élève à 78 247. Une augmentation de 95%.
Comptabiliser le nombre de participants aux activités et services	Comptabiliser le nombre de participants aux activités et services	Augmentation de 1% du nombre de participants aux activités offertes	Dépasse les attentes	Le nombre de participants s'élève à 119 141 personnes. Une augmentation de 33%. Dans l'ensemble la fréquentation (214 833) aux activités et services offerts a augmenté de 5% par rapport à l'année précédente incluant le kiosque Edwin-Bélangier.
Comptabiliser le nombre de spectacles	Comptabiliser le nombre de spectacles	Augmentation de 1% de l'achalandage aux spectacles offerts	Ne satisfait pas les attentes	17 000 personnes ont assisté aux 24 spectacles offerts au kiosque Edwin-Bélangier. Une diminution d'environ 70%. On constate une baisse importante pour les spectacles en raison du moins grand nombre de présentations et de l'annulation de certains spectacles à cause de la mauvaise température.
Générer des revenus	Total des revenus générés	Estimation des revenus 1 600 000 \$	Dépasse les attentes : 2 344 000 \$ revenus obtenus	Augmentation des revenus en raison de la forte fréquentation aux activités du 100 ^e anniversaire de la CCBN et du 400 ^e anniversaire de la ville de Québec

2.2 Éducation et services publics

Cette activité vise à faire connaître l'histoire du site ainsi que les richesses de celui-ci sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels de manière à ce que ce parc joue aussi bien son rôle de parc historique que de parc urbain. Pour ce faire, la CCBN effectue certains aménagements, assure l'accueil des visiteurs, offre des expositions, des activités et des services publics de qualité et diffuse l'information à tous les usagers et visiteurs, tant canadiens qu'étrangers.

Éducation et services publics						
Ressources financières 2008-2009			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)			
(en milliers de dollars)						
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart	
3 215	3 887	4 078	17	17	0	

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement				
Présenter avec succès des festivités à l'occasion du 100 ^e anniversaire de la CCBN	Nombre d'activités offertes	Offrir des activités permettant de faire connaître l'histoire du site ainsi que les richesses de celui-ci sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels	Satisfait à tous	La CCBN a offert une dizaine d'activités à l'occasion de son 100 ^e anniversaire, notamment le spectacle « Plaines lues », une édition spéciale de la Grande fête de la nature. L'inauguration de monuments et d'un verger, l'exposition du 100 ^e sous un chapiteau, Grand pique-nique d'Abraham, etc.	Plus d'une dizaine d'activités ont été planifiées, des animations historiques, des conférences diverses, un colloque et des expositions. Quelques-unes ont dû être modifiées en raison d'une controverse concernant la reconstitution historique des batailles, laquelle a été annulée.	Plus d'une cinquantaine d'activités différentes ont été offertes dans le cadre des programmes scolaires, des services de garde et terrains de jeux.	Offrir des activités (grand public et clientèle scolaire) diversifiées	Offrir des services publics de qualité
Planifier et organiser la commémoration du 250 ^e anniversaire des batailles historiques	Nombre d'activités offertes	Offrir une programmation permettant de faire connaître l'histoire du site	Satisfait dans une certaine mesure	Plus d'une dizaine d'activités ont été planifiées, tels que des animations historiques, des conférences diverses, un colloque et des expositions. Quelques-unes ont dû être modifiées en raison d'une controverse concernant la reconstitution historique des batailles, laquelle a été annulée.	Plus d'une cinquantaine d'activités différentes ont été offertes dans le cadre des programmes scolaires, des services de garde et terrains de jeux.	Offrir des services publics de qualité	Offrir des services publics de qualité	Offrir des services publics de qualité
Planifier et organiser la commémoration du 250 ^e anniversaire des batailles historiques	Nombre d'activités offertes	Offrir des activités permettant de faire connaître l'histoire du site	Satisfait à tous	Plus d'une dizaine d'activités ont été planifiées, tels que des animations historiques, des conférences diverses, un colloque et des expositions. Quelques-unes ont dû être modifiées en raison d'une controverse concernant la reconstitution historique des batailles, laquelle a été annulée.	Plus d'une cinquantaine d'activités différentes ont été offertes dans le cadre des programmes scolaires, des services de garde et terrains de jeux.	Offrir des services publics de qualité	Offrir des services publics de qualité	Offrir des services publics de qualité
Offrir des services publics de qualité	Évaluation de la clientèle à l'égard des services	80% de la clientèle satisfaite de l'ensemble des activités et services offerts	Satisfait à tous	La clientèle considère être satisfaite dans une proportion de 93%.	Offrir des services publics de qualité	Offrir des services publics de qualité	Offrir des services publics de qualité	Offrir des services publics de qualité

⁴ Demandes qui concernent le territoire du parc des Champs-de-Bataille

- 1) Bien que la CCBN en était consciente, il est devenu encore plus évident, en 2008, que le parc des Champs-de-Bataille est véritablement un incontournable à Québec (le site rassembleur par excellence) pour la tenue d'événements extraordinaires comme il s'en est produit en 2008 et qu'il est appelé à jouer un rôle majeur dans l'avenir, au niveau touristique et économique à Québec. Ceci s'explique par la réputation d'accueil acquise par le parc, l'orientation de la Ville de Québec qui vise à favoriser le tourisme par l'organisation de grands spectacles et l'enthousiasme des organisateurs d'événements.
 - 2) Faire effectuer elle-même les travaux de réfection du site après la tenue des événements et ce, aux frais des organisateurs, permettrait une meilleure coordination des travaux et assurerait ainsi une réfection à sa satisfaction dans les délais prescrits.
 - 3) Assurer le respect de la politique d'utilisation du territoire de la CCBN par tous les utilisateurs. Pour ce faire, la politique sera révisée au cours de l'année 2009-2010.
- La CCBN retient de son expérience de l'année 2008, marquée par les festivités de son 100^e anniversaire et les activités tenues sur le parc à l'occasion du 400^e anniversaire de la ville de Québec, ce qui suit :

Leçons apprises

L'année 2008 fut également très occupée pour le Service de sécurité de la CCBN. Cela a grand nombre et de l'envergure des événements sur le territoire. Les événements entourant le 100^e anniversaire, comme le chapitre « Plaines l'unes » ainsi que ceux du 400^e anniversaire, comme la venue de Paul McCartney et Céline Dion ont exigé beaucoup de disponibilité de la part du personnel et du Corps canadien des commissionnaires ainsi qu'un surplus d'organisation et de surveillance. Les budgets d'opération pour la surveillance et les demandes d'utilisation du site (264 en 2008) ont augmenté de 18% et 20% respectivement. Les assistances internes⁴, par exemple les assistances au Musée national des beaux-arts du Québec et au Service de l'entretien, ont augmenté de 4%, tandis que les demandes externes, comme les demandes de la Sûreté municipale de Québec, la Sûreté du Québec et la Gendarmerie Royale du Canada ont augmenté de 68%. Aucun incident majeur n'a été rapporté au cours de l'année 2008-2009.

En 2008-2009, la CCBN considère avoir atteint la plupart de ses objectifs en regard de l'activité de programme « Conservation et mise en valeur ». Les objectifs prévus en regard de l'amélioration de certaines infrastructures, des aménagements horticoles spéciaux à l'occasion du 100^e anniversaire et de la sécurité du territoire ont été satisfaisants. En ce qui concerne l'entretien général du parc, une planification des travaux d'entretien a été élaborée en fonction de l'achalandage. Plusieurs rencontres avec les différents services et les partenaires ont été tenues afin de coordonner l'ensemble des activités prévues. Le grand nombre d'activités sur le territoire a eu un impact sur l'état du terrain. La CCBN a dû y mettre beaucoup plus de temps que prévu et apporter un appui à certains événements pour la remise en état des lieux. À titre d'exemple, le terrain du site des grands événements et le terrain des sports ont subi de fortes pressions, en raison des événements majeurs tenus sur les plaines dans le cadre du 400^e anniversaire de la ville de Québec. Malgré les précautions exigées pour l'aménagement des installations, des réparations importantes ont été nécessaires. Les mauvaises conditions climatiques y ont aussi contribué. La planification avait été faite et la coordination était assurée, toutefois des imprévus sont quand même survenus. Les dommages ont été importants et la CCBN a dû coordonner certains travaux de réparations qui ont été effectués à sa satisfaction aux frais des utilisateurs.

Par ailleurs, la CCBN a complété la construction du bâtiment sanitaire afin de répondre aux besoins des usagers du parc. Ce secteur n'était pas desservi auparavant bien qu'il ait toujours fait l'objet d'une fréquentation très importante. D'autres travaux ont été entrepris, dont le programme quinquennal pour la remise en état des lampadaires de rue du parc afin de prolonger leur vie utile et la sécurité des usagers.

Au niveau des aménagements floraux, la production 2008 (près de 60 000 plants - d'espèces vivaces et annuelles) fut très réussie. Le défi était grand avec plus de 225 variétés de plants à produire, y compris des variétés aux exigences de cultures différentes. D'ailleurs, la CCBN s'est vu accorder une note parfaite de 5 fleurs au concours national « Collectivité en fleurs » pour son engagement dans la collectivité et une mention spéciale pour accomplissements exceptionnels. Les juges ont été impressionnés par la propreté générale du parc et ont souligné la qualité horticole et l'entretien exemplaire des aménagements floraux.

Comme nouveauté pour le 100^e anniversaire, la CCBN a érigé trois monuments : les bustes de Frederick G. Todd et de Lord Grey et un bas relief pour Abraham Martin. Elle a également procédé à l'aménagement du verger Louis-Hébert, rappelant le premier colon agriculteur de Nouvelle-France qui tirait subsistance de ses récoltes sur des terres situées sur les hauteurs de Québec. De plus, lors de la Grande fête de la nature, le rosier emblème des plaines, le rosier « Abraham-Martin » a été dévoilé. Au jardin Jeanne d'Arc, 22 000 plants comprenant plus de 150 variétés ont été plantés avec des agencements particuliers reliés au 100^e anniversaire. De plus, des aménagements soulignant le 100^e anniversaire ont été faits au chapiteau du Canada, pour le spectacle « Plaines lunes » et aux entrées du parc. Le Service des espaces verts a réussi à embellir le parc pour son centenaire et lui donner un éclat aux couleurs du 100^e.

SECTION II – Analyse des activités de programme

Résultat stratégique :

Le parc des Champs-de-Bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.

Le rôle de la CCBN est de faire des grands Champs-de-Bataille historiques de Québec un parc national se comptant parmi les plus prestigieux au monde où la vocation historique et urbaine équilibrée permet son utilisation en toute sécurité et la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et à celle du pays.

Activités de programme :

2.1 Conservation et mise en valeur

Par cette activité, la CCBN vise à assurer la préservation et l'intégrité du parc des Champs-de-Bataille pour les générations futures. Pour ce faire, elle effectue l'entretien des infrastructures et de son aménagement horticole et offre un site sécuritaire pour tous les usagers, visiteurs canadiens et étrangers.

Conservation et mise en valeur					
Ressources financières 2008-2009			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
(en milliers de dollars)					
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Ecart
6 768	7 779	6 863	23	23	0

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Etat du rendement	Sommaire du rendement
Un entretien général (état du terrain) de qualité	Évaluer la satisfaction de la clientèle à l'égard de la préservation et de l'amélioration du site	Assurer un entretien général de qualité	Satisfait dans une certaine mesure	Des évaluations ponctuelles ont permis de connaître partiellement l'avis de la clientèle. La CCBN a évalué à 6/10 la qualité du terrain du site des grands événements et du terrain des sports après les événements qui s'y sont déroulés, mais les terrains ont été remis en état. N'eût été de ces secteurs, la cote de propreté du site se serait maintenue à 9/10, malgré l'achalandage. ³

³ Méthode maison basée sur les réparations effectuées par rapport aux années antérieures

Crédits votés et législatifs

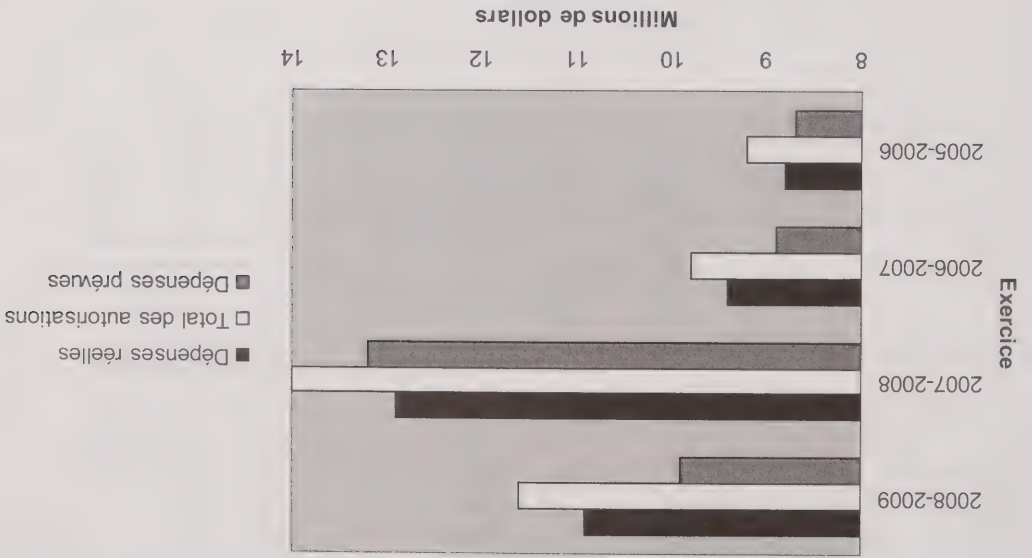
(en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	2008-2009	
55	Dépenses du Programme	8 009	8 009	8 009	8 135		
55	Dépenses du Programme			851			
(L)	Dépenses au terme du paragraphe 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	1 600	1 600	2 344	2 344		
(L)	Contributions aux avantages sociaux des employés	374	374	462	462		
Total		9 983	9 983	11 666	10 941		

Pour l'explication des différences entre les dépenses prévues et le total des autorisations, se référer à la page 5.

Profil des dépenses

Tendances au chapitre des dépenses



Les fluctuations s'expliquent comme suit :

- En 2008-2009, un budget supplémentaire a été obtenu pour tenir des festivités dans le cadre du 100^e anniversaire de la CCBN et un report de budget avait été fait pour compléter la construction de toilettes publiques et la rénovation de bureaux administratifs.
- En 2007-2008, un budget supplémentaire a été obtenu pour tenir des festivités dans le cadre du 100^e anniversaire de la CCBN, pour des réparations d'infrastructures majeures et pour des travaux relatifs à la gestion des risques.
- En 2006-2007, la Commission a obtenu un budget supplémentaire pour des réparations d'infrastructures.
- En 2005-2006, la situation reflète un budget de base sans budget supplémentaire spécial.

Divers **facteurs externes et internes** ont eu un impact sur la mise en œuvre des programmes et dans l'atteinte du résultat stratégique.

Entre autres, les événements du 100^e anniversaire de la CCBN et du 400^e anniversaire de la ville de Québec ont contribué à augmenter l'**achalandage** sur le parc et à dépasser l'évaluation annuelle habituelle de 4 000 000 de visiteurs. Le spectacle de Paul McCartney (250 000 personnes) et celui de Céline Dion (plus de 200 000 personnes) sur les plaines d'Abraham, en plus des événements majeurs récurrents qui ont connu une plus forte fréquentation que par les années passées, ont eu un impact important sur les activités de programme. En effet, tous les services au sein de la CCBN ont été fortement sollicités. Beaucoup d'efforts, de temps et d'énergie ont été déployés par le personnel de la CCBN pour la réussite de l'ensemble des activités prévues. Des mesures spéciales ont dû être prises pour assurer la sécurité des usagers. La réparation des terrains utilisés après les événements a été plus importante, en raison du grand nombre d'installations, de la forte fréquentation et de la pluie abondante reçue pendant la saison estivale 2008. Ceci a demandé beaucoup plus de coordination de la part du personnel de la CCBN, plusieurs rencontres ont été nécessaires pour régler des imprévus, occasionnant ainsi une surcharge de travail et l'accumulation de temps compensatoire.

En plus d'avoir un impact négatif sur l'état du terrain, les mauvaises **conditions climatiques** ont forcé l'annulation de quelques spectacles au kiosque Edwin-Bélanger. La baisse de l'achalandage s'explique aussi par une programmation écourtée en raison de la production du spectacle « Plaines lunes » (1^{re} édition) à l'occasion du 100^e anniversaire.

Comme par les années précédentes, la Ville de Québec a effectué certains travaux d'entretien pour une valeur estimée à 100 000 \$. Entre autres, elle a rendu divers services, comme le prêt d'équipements, par exemple des clôtures, et le nettoyage de rues après de nombreux événements. La contribution du Service de police de la ville de Québec, principalement lors des événements majeurs tenus sur les plaines, a été importante pour assurer une sécurité plus grande des usagers du parc.

Dans le cadre du 100^e anniversaire de la CCBN, plusieurs partenaires ont contribué au succès des festivités. Entre autres, l'Office national du film a collaboré à la production d'un documentaire pour souligner les 100 ans du parc. Ce documentaire était présenté sous un chapiteau, spécialement aménagé pour le 100^e anniversaire près du jardin Jeanne d'Arc et au Bassin Brown. Neuf organismes fédéraux ont présenté leur organisation et leurs services dans l'aile du chapiteau nommée « Espace Canada ». Les visiteurs et usagers du parc ont pu les rencontrer et se familiariser avec leurs mandats, leurs services ou programmes et visiter l'exposition de la CCBN présentant l'histoire des édifices disparus du site des plaines d'Abraham au fil des ans.

L'organisation de la commémoration du 250^e anniversaire des batailles historiques de Québec était bien entreprise. Plusieurs partenaires étaient engagés pour la tenue de différentes activités en vue de faire connaître cette page d'histoire. L'événement majeur prévu, la reconstruction historique des batailles de 1759 et 1760 a soulevé une controverse importante au sein de la population. Les partenaires ont réévalué leur implication ou se sont retirés de certains projets. Comportant la sensibilité du public et surtout pour éviter de mettre en danger la sécurité des visiteurs et reconstitués, la CCBN a annulé cet événement et a modifié certaines activités prévues.

L'année 2008-2009 fut une année vraiment exceptionnelle et marquante dans l'histoire de la CCBN. Le 100^e anniversaire de la CCBN et de la création du parc des Champs-de-Bataille a été souligné de diverses façons originales et grandioses, selon le budget à sa disposition. L'implication de tous les services et la planification rigoureuse ont grandement contribué au succès des activités de commémoration présentées.

Les événements du 400^e anniversaire de la ville de Québec ont contribué à l'augmentation de l'achalandage et d'événements sur le territoire. La CCBN s'est montrée très disponible et a offert sa collaboration aux divers organismes utilisateurs du site. Toutefois, comme il est mentionné dans le Rapport sur les plans et priorités (RPP) 2008-2009, la CCBN anticipait des imprévus et des difficultés. Dans les circonstances, il était inévitable qu'il s'en produise. Malgré certaines contraintes, la CCBN considère avoir coordonné avec succès l'ensemble des activités sur son territoire. Elle a dû faire preuve de souplesse pour atteindre ses objectifs. Elle a su démontrer son savoir-faire, son efficacité à trouver des solutions et à faire respecter ses exigences.

En plus de gérer l'ensemble des opérations courantes et célébrer son 100^e anniversaire, la CCBN a entrepris l'organisation des commémorations du 250^e anniversaire des batailles historiques de Québec (1759 et 1760). Plusieurs événements en vue de faire connaître ces pages d'histoire étaient planifiés. Certains projets ont toutefois dû être modifiés. Une controverse en regard de la présentation de l'événement majeur prévu en août 2009, soit la reconstitution historique des batailles, a amené la CCBN à annuler l'événement. La sécurité des spectateurs et des reconstituteurs ne pouvait plus être assurée. Ce revirement a été important, car plus de 2000 bénévoles provenant de divers pays étaient attendus. Cette situation a entraîné le retrait de quelques partenaires et les dépenses en regard de certains préparatifs se sont avérées inutiles.

De façon générale, la CCBN a assuré un suivi rigoureux des dépenses projetées et du budget alloué pendant l'année financière. Le budget total utilisé s'élève à 10 941 000 \$ incluant les revenus générés et dépenses de l'ordre de 2 344 000 \$. En matière de ressources humaines, certains départs à la retraite ont nécessité le remplacement de personnel au cours de l'année.

En matière de santé et sécurité, l'inventaire des équipements dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de prévention a été finalisé, tel que prévu. L'ensemble des risques possibles a été relevé dans chacun des services. La prochaine étape consistera à élaborer, d'ici 2011, le guide de prévention en fonction de ces éléments recensés.

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type	Progress accomplis	Liens avec le résultat stratégique
Réaliser les festivités prévues en 2008 pour le 100 ^e anniversaire de la Commission et de la création du parc	Déjà établie	Satisfait aux attentes. Diverses activités ont été réalisées, notamment des activités festives grand public, expositions, kiosques sous diverses thématiques, une grande fresque historique. Celles-ci furent un succès.	Résultat stratégique 1 Cette priorité opérationnelle est en lien avec l'activité de programme Education et services publics. Faire connaître l'histoire du premier parc historique national du Canada et ses richesses sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels. Pour l'avenir, une meilleure intégration des bénévoles constituerait une amélioration essentielle à la tenue d'une prochaine édition du spectacle « Plaines lunes ».
Offrir des services publics de qualité sous les aspects éducatifs, culturels et naturels	Permanente	Satisfait aux attentes. La CCBN a poursuivi la prestation des services habituels tout en maintenant un niveau de qualité élevé de ses expositions et de ses activités d'animation. Elle a de plus offert des activités spéciales à l'occasion de son 100 ^e anniversaire.	Résultat stratégique 1 Cette priorité opérationnelle est en lien avec l'activité de programme Education et services publics. Faire connaître l'histoire du Canada et ses richesses sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels. Pour l'avenir, maintenir un niveau de qualité élevé des services offerts.
Assurer un entretien général de première qualité et effectuer certaines réflexions d'infrastructures	Permanente	Satisfait dans une certaine mesure aux attentes. La CCBN a poursuivi l'entretien courant du territoire et a complété certaines réflexions d'infrastructures pour assurer la santé et la sécurité des usagers. Compte tenu de la quantité d'événements lors du 400 ^e , le territoire a subi des pressions majeures et a nécessité des réflexions importantes après les événements (fin de l'été).	Résultat stratégique 1 Cette priorité opérationnelle est en lien avec l'activité de programme Conservation et mise en valeur. Préserver et améliorer les infrastructures et les aménagements du site pour les générations futures. Pour l'avenir, réviser la politique d'utilisation du territoire et s'occuper de la gestion des travaux de réflexion du site après la tenue d'un événement.
Organiser les commémorations du 250 ^e anniversaire des batailles historiques de 1759 et 1760 en 2009 et 2010.	Déjà établie	Satisfait dans une certaine mesure aux attentes. La CCBN a entrepris l'organisation des commémorations du 250 ^e anniversaire des batailles. Ayant suscité une grande controverse, certaines activités ont dû être annulées et modifiées pour des raisons de sécurité.	Résultat stratégique 1 Cette priorité opérationnelle est en lien avec l'activité de programme Education et services publics. Faire connaître l'histoire du premier parc historique national du Canada et ses richesses sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels. Pour l'avenir, choisir les activités avec précaution et détailler l'information sur celles-ci.

Activité de programme	Dépenses réelles 2007-2008	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada	
						Culture et patrimoine canadiens ²	dynamiques ²
Conservation et mise en valeur	5 644	6 768	6 768	7 779	6 863		
Éducation et services publics	1 294	3 215	3 215	3 887	4 078		
Services Internes *	5 988						
Total	12 926	9 983	9 983	11 666	10 941		

* En 2007-2008, les Services internes étaient sous l'ancienne architecture d'activité de programme qui s'intitulait « Administration ». Pour 2008-2009, les Services internes étaient répartis entre les deux activités de programme. soit : 60% pour « Conservation et mise en valeur » et 40% pour « Education et services publics ».

La différence de 1 683 000 \$ (soit 11 666 000 \$ - 9 983 000 \$) entre les dépenses prévues et le total des autorisations s'explique comme suit :

- report de l'année précédente
- augmentation des revenus par rapport au budget précédent
- bénéfices sociaux et salaires
- budget supplémentaire accordé – jugement rendu contre la CCBN

351 539 \$
744 201 \$
187 757 \$
400 000 \$
1 683 497 \$

Quant à la différence entre les autorisations totales et celui des dépenses réelles, elle se justifie par :

- le transfert à l'année suivante
- le report des travaux de rénovation de bureaux administratifs

400 450 \$
325 000 \$
725 450 \$

Le résultat stratégique de la CCBN contribue à offrir un site historique accessible et éducatif pour une culture et un patrimoine canadiens et dynamiques. La CCBN assure la conservation et la mise en valeur du parc des Champs-de-Bataille, le premier parc historique national au Canada. Elle contribue à faire davantage connaître l'histoire du Canada et des batailles qui se sont déroulées sur son territoire. Elle offre un endroit où il fait bon s'y divertir. Elle encourage la participation du public aux différentes activités d'animation, à visiter ses expositions et les différents attraites portant sur l'histoire du parc et du Canada et à assister à des spectacles pour le soutien d'artistes de la relève dans le secteur culturel.

1.2 Résumé du rendement

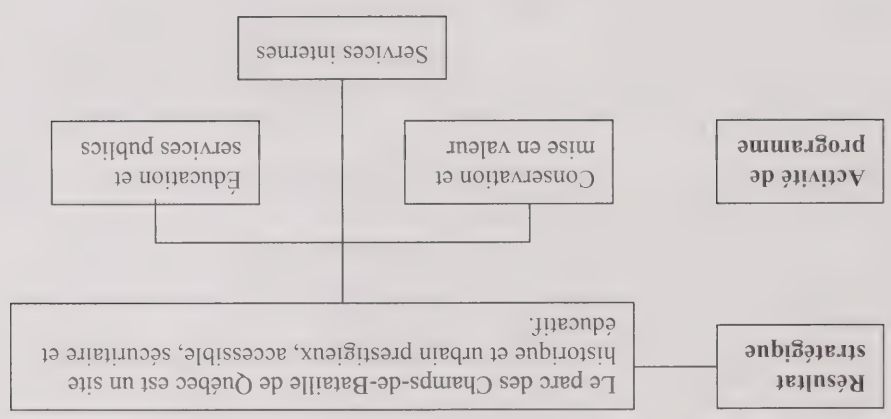
Ressources financières pour 2008-2009 (en milliers de dollars)		
Dépenses prévues	9 983	
Total des autorisations	11 666	
Dépenses réelles	10 941	

Ressources humaines pour 2008-2009		
Prévues	55 ETP	
Réelles	55 ETP	
Écart	0 ETP	

Résultat stratégique : Le parc des Champs-de-bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif

Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement de 2008-2009
- Satisfaction de la clientèle à l'égard de la préservation et de l'amélioration du site	- Préserver et améliorer les infrastructures et les aménagements du site pour les générations futures	- Aucune donnée quantifiable n'a pu être compilée. ¹ La CCBN a toutefois obtenu plusieurs commentaires des visiteurs et usagers qui déclarent être forts satisfaits de la qualité des aménagements et des travaux accomplis au cours de l'année (ex. toillettes au centre du parc et les aménagements floraux du 100 ^e). De plus, la Société du 400 ^e anniversaire de Québec s'est dite plus que satisfaite des installations en place et des possibilités que ces dernières lui ont permises, compte tenu de l'utilisation massive du parc en 2008.
- Évaluation de la qualité de divers éléments		- La CCBN a évalué la qualité de la propreté et de l'état du territoire suite aux événements, les travaux d'infrastructures complétés, la qualité des aménagements floraux et la préservation des arbres ainsi que la surveillance effectuée sur le site. La cote globale attribuée se situe à 85 %.
- Satisfaction de la clientèle à l'égard des activités et services	- Faire davantage connaître l'histoire du premier parc historique national du Canada et ses richesses sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels	- 93% de la clientèle déclare être satisfaite et très satisfaite des activités et services de la CCBN.
- Nombre de visiteurs aux expositions		- Le nombre de visiteurs aux expositions s'élève à 78 247.
- Nombre de participants aux activités offertes		- Le nombre de participants aux activités offertes s'élève à 119 141.
- Nombre de spectateurs aux spectacles offerts		Spectacle « Plaines lunes » = 14 500 spectateurs – 1 ^{re} édition. Spectacles gratuits au kiosque Edwin-Bélanger = 17 000 spectateurs pour 24 spectacles = baisse d'environ 70%. Voir explications à la section II.

¹ Un sondage maison était prévu pour l'année 2008-2009, mais il n'a pu être effectué à la suite de conflits avec d'autres priorités survenues en cours d'année.



Architecture des activités de programme (AAP)

Son rôle est de faire des grands Champs-de-Bataille historiques de Québec un parc national se comptant parmi les plus prestigieux au monde où la vocation historique et urbaine équilibrée permet son utilisation en toute sécurité et la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et à celle du pays.

Le parc des Champs-de-Bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.

La CCBN vise à atteindre le résultat stratégique suivant :

Résultat stratégique

Raison d'être

La Commission des champs de bataille nationaux (CCBN), en tant que gestionnaire du parc des Champs-de-Bataille, permet aux Canadiens et aux Canadiennes de bénéficier du premier parc historique national au Canada et d'un des plus prestigieux parcs urbains au monde.

Responsabilités

La CCBN assume la responsabilité de l'administration, de la gérance, de la conservation et de la mise en valeur du parc des Champs-de-Bataille nationaux (situé dans la ville de Québec) ainsi que de la gestion des fonds contribues à cette fin.

Elle tient son mandat de la *Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec*, 7-8 Édouard VII, chap. 57 et ses amendements, promulguée le 17 mars 1908. Elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Elle est dirigée par un conseil d'administration formé de sept commissaires nommés par la Gouverneure générale en conseil et un membre est nommé par les provinces du Québec et de l'Ontario (ce dernier poste étant vacant).

Le président et le conseil d'administration établissent les orientations générales visant l'atteinte du résultat stratégique et assument la surveillance générale.

Le Secrétaire, qui agit comme directeur général, est nommé par la Gouverneure générale en conseil. Il est responsable de mettre en œuvre les orientations générales et de gérer quotidiennement l'ensemble des opérations de la CCBN. Il œuvre donc tant pour l'atteinte du résultat stratégique que des résultats attendus de chaque programme. C'est à ce niveau que se prennent les décisions concernant l'affectation et la réaffectation des ressources à ces fins. Le Secrétaire/directeur général est appuyé d'un(e) adjoint(e) et il supervise les responsables de chaque service constituant les activités de programme.

Le territoire de la CCBN constitue un des sites historiques les plus importants au Canada. Communément appelé « Les plaines d'Abraham », ce site forme le plus important parc urbain à Québec et se compte parmi les plus prestigieux au monde. Ses aspects historiques, culturels, récréatifs et naturels en font un parc qu'on peut qualifier d'unique. La CCBN se doit de concilier l'importance historique du parc avec son rôle de parc urbain. Elle doit préserver cet héritage historique du Canada pour les générations futures, le mettre en valeur de façon à ce que la population bénéficie pleinement de ses richesses et faire connaître aux Canadiens et aux Canadiennes les grands faits de l'histoire du Canada rattachés à ce haut lieu de notre pays.



Le gouvernement du Canada a à cœur d'édifier un pays où l'ensemble des citoyens et citoyennes ont l'occasion de participer à la vie culturelle et économique. Notre gouvernement reconnaît l'importance des arts et de la culture dans l'atteinte de cet objectif. Les agences et organismes du portefeuille du Patrimoine canadien, comme la Commission des champs de bataille nationaux (CCBN), oeuvrent en ce sens en nous donnant l'occasion de partager et de célébrer notre riche patrimoine historique, culturel, artistique et social.

En 2008, la Commission des champs de bataille nationaux a célébré le 100^e anniversaire de la création du premier parc historique national au Canada. Ce centenaire a été commémoré par de nombreuses activités spéciales qui ont mis en valeur l'histoire et les richesses du site. La Commission a également collaboré étroitement au succès entourant le 400^e anniversaire de la ville de Québec. Fidèles à leur tradition, les plaines d'Abraham ont accueilli des centaines de milliers de visiteurs du Canada et d'ailleurs venus assister à des événements majeurs, expositions et autres festivités marquant ces deux importants anniversaires.

À titre de ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, j'ai le plaisir de vous présenter le *Rapport ministériel sur le rendement* de 2008-2009 de la Commission des champs de bataille nationaux. Ce rapport dresse un portrait des réalisations de cet organisme et témoigne de la façon dont il appuie les priorités du gouvernement. Je tiens à souligner les efforts que son personnel a déployés tout au long de l'année afin de renforcer les liens qui unissent les Canadiens et ainsi contribuer à notre fierté collective.

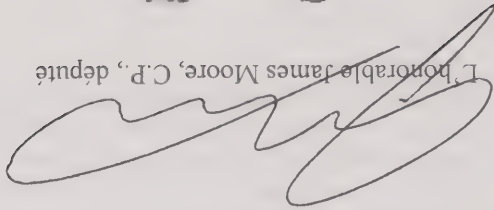

L'honorable James Moore, C.P., député

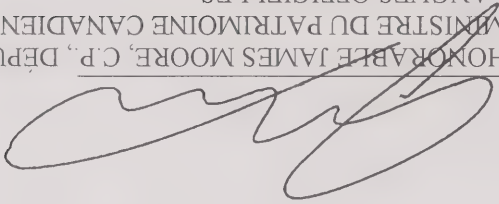
Table des matières

Message du Ministre	1
Section I – Survol	2
1.1 Renseignements sommaires	2
Raison d'être	2
Responsabilités	2
Résultat stratégique	3
Architecture des activités de programme (AAP)	3
1.2 Résumé du rendement	4
Ressources financières	4
Ressources humaines	4
Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique	6
Analyse des risques	7
Profil des dépenses	9
Crédits votés et législatifs	10
Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique	11
2.1 Conservation et mise en valeur	11
2.2 Éducation et services publics	15
Section III – Renseignements supplémentaires	20
3.1 Principales données financières	20
3.2 Liste des tableaux	22
3.3 Autres points d'intérêt	22

**COMMISSION DES CHAMPS DE
BATAILLE NATIONAUX**

2008-2009

Rapport ministériel sur le rendement



**HONORABLE JAMES MOORE, C.P., DÉPUTÉ
MINISTRE DU PATRIMOINE CANADIEN ET DES
LANGUES OFFICIELLES**

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilité et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre-estm-f.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structurée en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-fra.aspx>. Le *Survol Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structurée en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilité et des rapports au Parlement du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT131-4/49-2009
ISBN 978-0-660-64370-0



Commission des champs de bataille nationaux Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

Canada





National Defence

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/50-2009
ISBN 978-0-660-64333-5

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council





NATIONAL DEFENCE

2008-09 ESTIMATES

PART III - DEPARTMENTAL PERFORMANCE REPORT



Cover page photos courtesy of www.forces.ca web site.

Hyperlink Notice

The Department of National Defence Departmental Performance Report contains links to third party sites. The Department of National Defence provides these links only as a service and convenience. We take no responsibility for the content at third party sites and a link to them in no way implies an endorsement or recommendation of the products, services or information found there.

A third party site may have a privacy policy different from that of the Department of National Defence. The Department of National Defence disclaims all liability with regard to your access to linked web sites. When you link to sites external to the Department of National Defence departmental Web site, you do so at your own risk.

The Department of National Defence makes every effort to ensure that our links to third party Web sites lead to content that is accessible and available in both official languages. However, that is not always feasible or possible.

TABLE OF CONTENTS

TABLE OF CONTENTS	I
MINISTER'S MESSAGE	III
SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW	1
INTRODUCTION	1
RAISON D'ÊTRE AND RESPONSIBILITIES	1
THE <i>CANADA FIRST</i> DEFENCE STRATEGY	2
DEFENCE STRATEGIC OUTCOMES AND PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE	3
THE DEFENCE PRIORITIES	3
OPERATING ENVIRONMENT AND RISK ANALYSIS	4
PERFORMANCE HIGHLIGHTS	5
EXPENDITURE PROFILE	12
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOMES	17
STRATEGIC OUTCOME: SUCCESS IN ASSIGNED MISSIONS IN CONTRIBUTING TO DOMESTIC AND INTERNATIONAL PEACE, SECURITY AND STABILITY	19
STRATEGIC OUTCOME: CANADIANS' CONFIDENCE THAT DND/CF HAVE RELEVANT AND CREDIBLE CAPACITY TO MEET DEFENCE AND SECURITY COMMITMENTS	31
STRATEGIC OUTCOME: GOOD GOVERNANCE, CANADIAN IDENTITY AND INFLUENCE IN A GLOBAL COMMUNITY	51
CONCLUSION – BENEFITS TO CANADIANS	59
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	61
FINANCIAL HIGHLIGHTS	61
SUPPLEMENTARY INFORMATION TABLES	64
OTHER ITEMS OF INTEREST	64
ACRONYMS	65
CONTACT LISTING	68

MINISTER'S MESSAGE



As Minister of National Defence, I am pleased to present to Parliament and the people of Canada the 2008-2009 Departmental Performance Report for the Department of National Defence and the Canadian Forces. Each year, this report provides an opportunity to recognize the achievements and evaluate the challenges faced by the dedicated and highly professional men and women who make up Canada's Defence Team.

The reporting period was marked by a high operational tempo and the release in May 2008 of the Government's detailed roadmap to modernize the Canadian Forces, the *Canada First* Defence Strategy. We focused on delivering on this long-term plan through expanding the CF while fulfilling our three roles of: delivering excellence at home; being a strong and reliable partner in the defence of North America; and projecting

leadership abroad.

On the domestic front, we conducted operations in the North, fulfilling our plan to increase CF presence and exercise our sovereignty. Operation NANOOK, completed in August 2008, tested our ability to respond to humanitarian and environmental emergencies in the region and our capacity to effectively patrol our Arctic air, sea and land approaches. We also started training reserve units to fulfil security tasks and assist in responding to domestic emergencies in the Arctic. Looking to the approaching Vancouver 2010 Olympic and Paralympic Winter Games, we undertook exercises in support of the Royal Canadian Mounted Police-led efforts for the Games.

In the continental context, we continued to work with the United States, including through NORAD, to defend North America. Our men and women in uniform served alongside one another in the NATO-led International Security Assistance Force in Afghanistan as well as in many other international operations. In September 2008, Canada hosted the Conference of the Defence Ministers of the Americas, the singular political forum for promoting security and stability in the Western Hemisphere. As host, Canada reinforced its leadership role in the Hemisphere and made significant advances in security partnerships with key countries.

Internationally, Afghanistan was our main priority. Despite the challenging security context in the country, we responded with success to the many requirements of that whole-of-government mission. Consistent with the recommendations of the 2008 report of the *Independent Panel on Canada's Future Role in Afghanistan*, Defence delivered unmanned aerial vehicles and helicopters to the CF to improve operational effectiveness and safety.

The ongoing work of our men and women to train the Afghan National Security Forces resulted in strengthened security for the Afghan people and for our civilian partners from other government departments and agencies, 98 of whom served in-theatre at the close-out of the reporting period. From January to the end of March 2009, Canadian security presence was vital in enabling the completion of two new schools in Kandahar province. Elsewhere in the world, the CF provided assistance to missions in Haiti and escorted World Food Programme deliveries to Somalia.

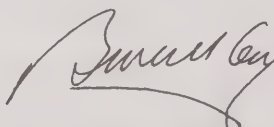
Generating and sustaining military forces to respond to these operational demands remains challenging. While we have improved readiness levels, including training and equipment availability, we will need to continue to carefully manage our resources to ensure the CF can deploy quickly and effectively in response to Government direction.

We also focused on maximizing benefits for Canadians in this difficult economic climate. As we implement the *Canada First* Defence Strategy, procurement projects will create jobs for our citizens and business opportunities for Canadian companies, including through the Industrial and Regional Benefits program whereby winning contractors are required to undertake business activities in Canada at 100 percent of the contract value. This means that one dollar of economic activity will be generated in Canada for every dollar spent on new fleets of equipment for the CF.

Defence recognizes that personnel are our most valuable resource and that service can demand enormous sacrifices. Since the beginning of the mission until 31 March 2009, 118 Canadians made the ultimate sacrifice and lost their lives in the line of duty in Afghanistan, many others have experienced life-altering injuries. We continue to provide assistance through a number of initiatives to ensure ill or injured CF members, veterans, their families and the families of the deceased receive the care and support they deserve. We are also faced with challenges in recruitment and retention within the CF. Many technical trades are facing a shortage of qualified workers. The demands of a high operational tempo have also upset the balance between the numbers of personnel deployed overseas and those who train new recruits in Canada. We have worked over the past year to implement strategies to help mitigate these trends and know that further work remains ahead of us.

The success of achieving our objectives at home and abroad relies on the essential work performed by the civilian members of the Defence Team. In order to ensure that we have the people we need to perform this important role, we have made Public Service Renewal a priority for Defence and we must continue to strive to attract and recruit the best of Canada's workforce.

Defence's foremost priority is to protect our country – a mission that relies on the dedication of every member of the Defence Team. I look forward to continuing collaboration with Canadians and my colleagues in Parliament to further strengthen DND and the CF and provide unwavering support to our men and women in uniform who courageously defend the safety and interests of all Canadians at home and abroad.



The Honourable Peter G. MacKay, P.C., M.P.
Minister of National Defence

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

Introduction

This Departmental Performance Report for the Canadian Forces and Department of National Defence provides an overview of major activities, finance and personnel resource allocations and issues surrounding the delivery of our mandate to the Government of Canada and Canadians. The report provides this information within the broader context of the:

- *Canada First* Defence Strategy (CFDS) which mandates specific core missions and capability investments;
- The Defence Program Activity Architecture which defines specific Defence strategic outcomes and provides the Department's planning and reporting framework; and
- The Defence priorities which provide areas of specific focus within Defence to which additional effort and, if required, additional resources are allocated to mitigate risks to the delivery of our mandate.

Recurring themes and challenges are highlighted within the report and outline our focus on:

- **Caring for our people.** Defence is facing the same demographic pressures as the rest of Government and private industry as we plan to replace a significant number of members that will be retiring over the next ten years. We are also committed to providing the best support possible to Canadian Forces members and families. Defence is also working hard to manage personnel capacity constraints while delivering trained forces for operational missions, implementing the *Canada First* Defence Strategy and addressing the challenges of recruiting Canadians to fill stressed military and civilian occupations;
- **Implementing the *Canada First* Defence Strategy and ensuring success in domestic, continental and international operations.** More specifically, Defence is ensuring Canadian Forces (CF) members have the best equipment possible to allow them to perform critical activities in both training and combat roles. This also requires prudent investments in equipment, infrastructure, training and personnel growth;
- **Contributing to the security and economic prosperity of Canadian society.** Defence provides continuous surveillance of Canada's air, land and maritime approaches and its presence and investments contribute to the economic prosperity of communities and industries across Canada.

Raison d'être and Responsibilities

On behalf of the people of Canada, the Canadian Forces stand ready to perform three key roles:

- Defending Canada by delivering excellence at home;
- Defending North America by being a strong and reliable partner with the United States in upholding our continental defence; and
- Contributing to international peace and security by projecting leadership abroad.

The Defence mandate is carried out by the Department of National Defence (DND), the CF and supported by a group of related organizations and agencies. For further details on selected Defence Portfolio organizations, please see *Section III: Other Items of Interest – Selected Defence Portfolios*.

The *National Defence Act*¹ articulates the foremost responsibility for Defence² as the defence of Canada and Canadians. Defence continues to adapt to a dynamic strategic environment, with non-traditional challenges such as piracy, and cyber attacks emerging with traditional ones, including global terrorism proliferation, and the threat of conflict in the Middle East and the Korean Peninsula still enduring. Against the backdrop of an unfolding global financial crisis, challenges such as these will continue to occupy the international agenda and threaten our security and prosperity.

The Canada First Defence Strategy

To help Defence carry out its roles and responsibilities, the *Canada First Defence Strategy*, released in May 2008, ensures that Canada maintains a first-class, modern military that is well trained, equipped and prepared to meet the challenges of the evolving security environment.

Figure 1: Canada First Defence Strategy



The CFDS articulates the broad strategic vision for Defence, aligned with the level of ambition identified by the Government. The CFDS directs the CF to defend Canada, to enhance the safety and security of Canadians and to support the Government's foreign policy and national security objectives. It outlines six core CF missions in domestic, continental and international contexts:

- Conduct daily domestic and continental operations, including in the Arctic and through the North American Aerospace Defense Command (NORAD);
- Support a major international event in Canada such as the Vancouver 2010 Winter Olympic and Paralympic Games;
- Respond to a major terrorist attack;
- Support civilian authorities during a crisis in Canada such as a natural disaster;
- Lead and/or conduct a major international operation for an extended period; and
- Deploy forces in response to crises elsewhere in the world for shorter periods.

To accomplish this, the CFDS provides a 20-year roadmap to rebuild and modernize the CF with stable and predictable funding that permits long-term planning and investment in four Defence capability areas:

- Personnel: Expansion giving the CF a total Regular/Reserve strength of 100,000 by fiscal year 2027-28;
- Equipment: Renewal of the CF's core equipment platforms;
- Readiness: Improvement of and increase in training for personnel; and
- Infrastructure: Improvement of the overall condition of Defence infrastructure over the long term.

¹ For further information on the Legislation and Regulations for which the Minister of National Defence is responsible, please see *Section III: Other Items of Interest – Legislation and Regulations Administered*.

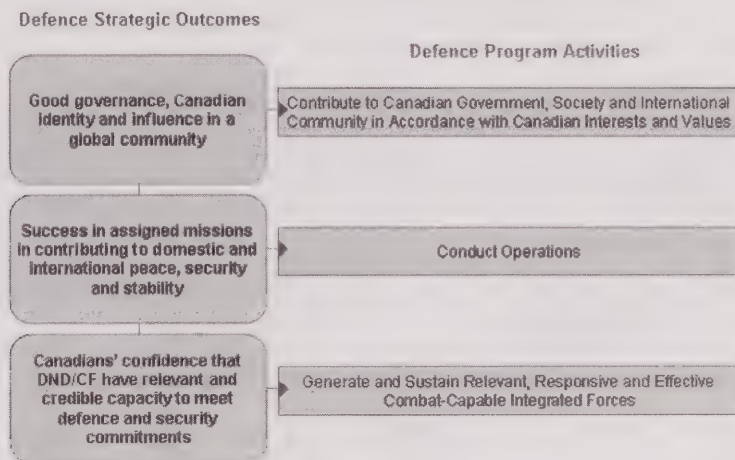
² The Department of National Defence (DND) and the Canadian Forces (CF) and the organizations and agencies that make up the full Defence portfolio are collectively referred to as Defence.

For further information on the *Canada First Defence Strategy* please visit the following website:
www.forces.gc.ca/site/focus/first-premier/index-eng.asp.

Defence Strategic Outcomes and Program Activity Architecture

The Program Activity Architecture (PAA) is mandated by Treasury Board Secretariat as the planning, management and reporting mechanism for Defence. It is broken down into Defence's three strategic outcomes, each supported by a distinct area of program activity, as illustrated below:

Figure 2: Defence Program Activity Architecture



Each Defence strategic outcome and program activity is aligned to one or more of the Government of Canada Outcome Areas including Social, Economic, and International Affairs. For further information, please refer to *Section III: Other Items of Interest – Departmental Link to Government of Canada Outcome Areas*.

For a full illustration of the Defence PAA, please refer to *Section III: Other Items of Interest – Defence Program Activity Architecture*. For descriptions of Defence strategic outcomes and associated program activities, please refer to: www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/me-bd/pub/ME-334_e.asp.

The Defence Priorities

The Defence priorities for fiscal year 2008-09 represent a focused number of areas in which Defence planned to direct additional efforts and resources during the reporting period. Defence priorities are reported against the PAA and provide additional means of assessing performance. They do not preclude the allocation of resources to undertakings necessary for the successful execution of the Defence mandate.

In the *2008-2009 Report on Plans and Priorities*, Defence identified four priorities to address corporate risks, gaps in capability or capacity and where broader Government direction dictated action be taken during the fiscal year:

- Achieve Operational and Mission Success in Afghanistan;
- Articulate and Implement a New Defence Strategy;
- Improve Defence Team Relevance and Responsiveness through Structure and Process Transformation; and
- Improve the Business and Management of Defence.

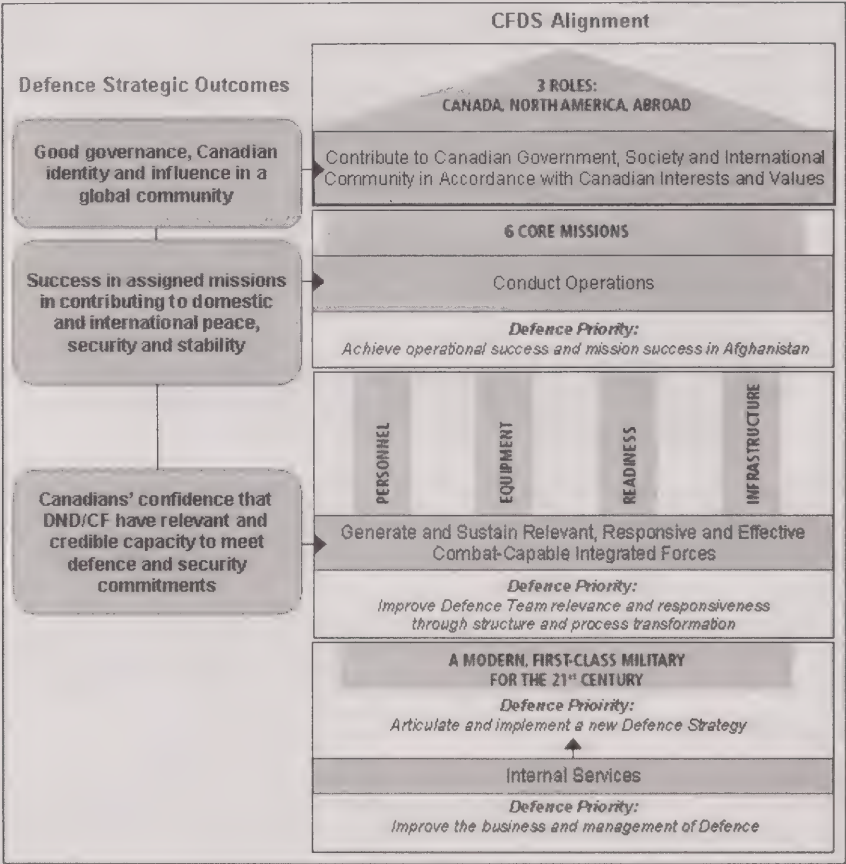
For further information pertaining to the relationship between Defence's strategic outcomes, program activities, and the specific initiatives identified to support the advancement of the Defence priorities,

please refer to *Section III: Other Items of Interest – Relationship between Defence Priorities and Program Activities*.

Defence Performance Reporting Framework

The following diagram illustrates the alignment of Defence’s PAA and priorities to the CFDS. This framework forms the basis for communicating Defence’s performance story throughout this report.

Figure 3: Defence Performance Reporting Framework



Operating Environment and Risk Analysis

The core of Defence planning during the reporting period focused on the need for a readily deployable and sustainable military capable of meeting Canada’s defence requirements and concurrently supporting national and foreign policy objectives.

Defence was influenced by a wide range of factors – both domestic and international – that had an impact on how we carried out our mandate. Those factors presented us with both risks and opportunities which we took into account to deliver on our roles and responsibilities with the utmost success.

Defence’s activities continued to be defined by its extensive involvement in Afghanistan. Coupled with domestic initiatives such as support to the Vancouver 2010 Olympic and Paralympic Winter Games as well as Arctic sovereignty, Defence was challenged by the ongoing effort to maintain a sufficient number

of trained civilian and military personnel to conduct and support operations, and to support equipment acquisition and sustainment. The Government's commitment to increase Defence funding annually was critical, but fiscal and planning prudence was, and will continue to be, paramount in the face of increasing costs in weapons systems and infrastructure.

Our continuous monitoring of emerging issues, developments and trends allowed us to anticipate and respond to the challenges, mitigate the risks and take advantage of opportunities. Given the nature of the Defence mandate, key considerations in our planning and performance context included:

- Addressing the short-term personnel pressures of high operational tempo;
- Placing a priority on military and civilian personnel, with particular focus where military trades and occupations are considered critical or stressed, and retention activities to sustain Defence;
- Managing our capital procurement activities in collaboration with Industry Canada and Public Works and Government Services Canada to adjust to immediate operational requirements, to accomplish the acquisition goals of the CFDS, and to develop new capabilities to address threats identified by our assessment of the current operational context in Afghanistan and the future security environment;
- Revitalizing the aging real estate portfolio, and managing the growth in infrastructure to support force expansion and equipment acquisition;
- Ensuring the CF is flexible and prepared to deploy in response to Government direction for current near- and long-term national security requirements; and
- Sustaining essential support activities, such as information management and technology, to meet the Department's mandate and invest in the future.

Defence continued to respond effectively to these challenges, and to meet its obligations of operating at home and abroad across the full spectrum of operations, while maintaining close collaboration with our allies.

Performance Highlights

Through the unified efforts of the Defence Team, a number of achievements were made to further progress on Defence strategic outcomes and priorities during a very active period. Guided by the CFDS, the Defence Team delivered on its mandate, conducted core missions and addressed its resource requirements across the four pillars.

A comprehensive assessment of Defence's performance is provided in *Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcomes*.

Strategic Outcome: Success in Assigned Missions in Contributing to Domestic and International Peace, Security and Stability

While our immediate security environment remained relatively stable and secure, the Defence Team continued to respond to a number of significant security concerns at home and abroad.

For example, the CF played an important support role to other departments and agencies in responding to numerous challenges, including those resulting from catastrophic environmental events, increased activity in the Arctic, drug trafficking, potential outbreaks of infectious diseases, to providing support for training and preparations for important events in Canada, such as the Vancouver 2010 Olympic and Paralympic Winter Games and the G8 Summit.

Defence continued to place a strong emphasis on Arctic sovereignty. In collaboration with other government departments and agencies, the CF conducted three major exercises that underscore Canada's approach to Arctic sovereignty: Operation *Nanook*, Operation *Nunakput* and Operation *Nunaliut*.

In March 2009, the Government launched the second phase of the Polar Epsilon project. Relying on satellite imagery, this major initiative will greatly improve Canada's surveillance capabilities over the region and other large areas of responsibility. Defence also responded to over 9000 search and rescue requests, coming to the aid of Canadians in dire circumstances and often saving lives. For more information, please see the *Section II: Conduct Operations - Domestic and Continental Operations*.

On the international front, the proliferation of various categories of weapons and the continued presence of unpredictable regimes posed ongoing challenges to international stability as did ethnic and border conflicts, piracy and global criminal networks. The events of the past clearly demonstrate that these threats can affect our security and that of our allies. In this regard, our mission in Afghanistan continued to be an important contribution to global security.

Defence's activities were heavily shaped by its military contribution to the Afghanistan mission. Every part of the organization contributed to this effort. In line with the whole-of-government approach to operations, Defence worked with the Department of Foreign Affairs and International Trade and the Canadian International Development Agency along with other government departments and agencies to accomplish our common goal of building peace and stabilizing the future of Afghanistan.

Despite the significant resource and operational tempo demands of the Afghan mission and other ongoing commitments, the CF continued to deliver successfully on Canada's commitments to this mission. For more information, please see *Section II: Conduct Operations - International Operations*.

Strategic Outcome: Canadians' Confidence that DND/CF Have Relevant and Credible Capacity to Meet Defence and Security Commitments

Significant progress was made in all areas following the release of the CFDS.

The effective functioning of the Defence Team - comprised of Regular Force members, Reservists and the civilian workforce - impacts each core mission articulated in the CFDS and affects every priority area for Defence. As such, efforts were directed to integrate more fully the existing corporate planning and monitoring activities while ensuring the Defence Team continues to remain relevant and effective. Increased attrition rates and retirements have placed additional stress on the organization and have necessitated action to mitigate the risk Defence faces in losing critical knowledge and expertise. Action was taken to specify leadership needs, to identify individuals with the potential to assume leadership roles, and to recruit outside the Public Service to expand the pool of qualified applicants. For more information, please see *Section II: Generate and Sustain Integrated Forces - The Defence Team*.

CF readiness is the method of managing forces in response to commitments, contingencies and projected capability requirements. The army trained required field force units to their designated readiness levels. The navy focused on rebuilding the necessary expertise and capabilities through targeted continental, hemispheric and international engagement plans in response to the CFDS. Yearly Flying Rates (YFR) activities were re-aligned allowing the air force to meet force employment goals. For more information, please see *Section II: Generate and Sustain Integrated Forces - Readiness*.

In response to a Parliamentary motion to extend the mission in Afghanistan, the CF obtained urgently needed equipment, including six CH-147 Chinook helicopters and 100 Leopard 2 tanks, ahead of schedule and within budget. Key activities related to other CFDS projects, such as the combat vehicles and systems, were initiated in order to secure the required policy approvals and establish the procurement strategies. Investments were directed to modernize the CF's infrastructure and to improve readiness levels. Defence progressed a number of infrastructure initiatives including the completion of interim accommodation for the C-17 aircraft and ramps at 8 Wing Trenton, the construction of three in-service support facilities at Shearwater, Nova Scotia and the completion of a multi-year project to replace ageing and unsafe utilities distribution systems at Gagetown. Defence also advanced the construction of housing

and training facilities on bases and wings across the country. For more information, please see *Section II: Generate and Sustain Integrated Forces - Equipment and Infrastructure*.

Strategic Outcome: Good Governance, Canadian Identity and Influence in a Global Community

The Defence Team made important contributions to Government and to Canadian society in general, as well as to the international community. Examples include efforts to communicate Defence success stories, highlight important aspects of CF history and heritage, lead innovation, enhance research and development, provide a leadership role across Government and play a meaningful role abroad.

Defence worked with federal partners to keep Canadians apprised of the situation in Afghanistan by such means as quarterly progress reports to Parliament and the Afghanistan website (www.afghanistan.gc.ca). Defence ensured that Canadians were also aware of Canada's rich military history. Defence participated in the 400th Anniversary of the Founding of Québec City and continued to offer guidance and mentorship to young Canadians through the Canadian Cadet Programme and Junior Canadian Rangers Programme. Investments in defence research and development initiatives also benefited Canadian communities. For more information, please see *Section II: Contribute to Canadian Government, Society and International Community*.

In addition to Canada's contribution to the Afghanistan mission and other international operations, notable events and activities included celebrations of the 50th Anniversary of the North American Aerospace Defense (NORAD) Agreement in April 2008, support to the VIII Conference of Defence Ministers of the Americas in September 2008, and the ongoing work of the Military Training Assistance Program (MTAP). For more information, please see *Section II: Contribute to Canadian Government, Society and International Community*.

Financial Resources Summary

(\$ thousands)³

2008-09			
	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Departmental Spending	18,852,539	19,855,430	19,184,852
Capital Spending	3,762,860	3,841,144	3,297,972

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

The Government of Canada made significant commitments to increase the financial resources available to the Department. As a result, final authority for fiscal year 2008-09 represents an increase of \$1B over planned spending.

Financial information is provided throughout the report. For further details, please see *Section III: Supplementary Information*.

³ Capital Spending is included in Departmental Spending.

Human Resources Summary (Full-Time Equivalents (FTE))⁴

2008-09			
	Planned	Total	Difference
Regular Force	66,161	65,897	(264)
Class C			
Primary Reserve	1,400	1,596	196
Total Military	67,561	67,493	(68)
Total Civilian	25,000	27,305	2,305
TOTAL	92,561	94,798	2,237

Sources: Vice-Chief Defence Staff Group, Chief Military Personnel Group, Assistant Deputy Minister (Human Resources – Civilian) Group

Canadians responded to the career opportunities being offered in Canada's military, and Defence continued to gradually build its strength. High operational tempo, and programs and initiatives dedicated to CF transformation and expansion contributed to civilian workforce⁵ growth of 2,305 FTE personnel. The military Regular Force increased its strength by 1,494 personnel from last year; however, the number of trained effective strength⁶ personnel increased only marginally by 726 personnel. This marginal increase is due to the fact that most new recruits are currently in the training system and depending on entry program and military occupation, they are expected to reach trained strength status and be fully employable within two to five years.

Reserve Force members have been increasingly called upon to assist Defence in delivering its mandate. An essential component of the Defence Team, the Reserves supported the Regular Force during crises and natural disasters in Canada and provided critical augmentation to respond to dangerous and demanding international missions, most notably in Afghanistan. Approximately 20 percent of the CF contingent in the Afghanistan theatre of operation is comprised of Reservists. In addition, the CF relied heavily on contracting Reserve Force personnel for training duties due to the shortage of Regular Force instructors.

For a complete summary of Defence's financial and human resources, please see: *Section III: Other Items of Interest – Summary of Financial and Human Resources*.

Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

The following present a summary of the progress Defence achieved in pursuing its priorities identified in the *2008-09 Report on Plans and Priorities*. Overall, Defence successfully met the commitments it set out for fiscal year 2008-09.

Detailed performance information on the Defence priorities is available in *Section III: Other Items of Interest – Contribution of Defence Priorities to Strategic Outcomes*.

⁴ Explanatory notes are provided in *Section III: Other Items of Interest – Summary of Financial and Human Resources*.

⁵ The civilian workforce includes employees from the Department of National Defence and the following Defence Portfolio organizations: Communications and Security Establishment Canada (CSEC), National Search and Rescue Secretariat (NSS), and the Office of the Ombudsman (OMB).

⁶ Trained effective strength refers to the number of personnel trained to an employable standard for their occupation.

Operational Priority: Achieve operational and mission success in Afghanistan**Type: New****Status: Successfully Met**

In close cooperation with other government department partners, Defence has had continued success in meeting its commitments in Afghanistan. Significant progress has been shown toward the achievement of priorities by the ongoing training of Afghan National Security Forces, by the support to the building of Afghan institutional capacity in areas such as health care, and by assistance to democratic elections planned for 2009. Defence also successfully introduced new equipment to support its operations in-theatre and accelerated the introduction of new initiatives to mitigate the physical and mental stress of the mission on CF members and their families.

Linkages to Strategic Outcome(s): This priority is linked to all three strategic outcomes.

Management Priority: Articulate and implement a new Defence Strategy**Type: New****Status: Successfully Met**

The *Canada First* Defence Strategy was completed and approved in May 2008. Implementation is underway with tangible progress made in new equipment procurement, infrastructure development, personnel growth, and improvements in operational readiness; all of which support the sustainment of Defence's domestic and international commitments.

Linkages to Strategic Outcome(s): This priority is linked to all three strategic outcomes.

Management Priority: Improve Defence Team Relevance and Responsiveness through Structure and Process Transformation**Type: New****Status: Successfully Met**

The Department has mature processes in place to capture lessons learned from recent experiences at home and abroad. This enables the continuous improvement of the application of military capabilities required to fulfill our roles and responsibilities. As a result, the Defence Team successfully prepared multiple contingents for deployment and expeditiously introduced new equipment into theatres of operation.

Improvements to the Operational Commands continued through the creation of a Common Operating Environment – an integrated and synchronized command system that enables decision-making at both the strategic and operational levels. The CF implemented an interim directive on CF readiness and began to introduce a modified method of readiness reporting.

Linkages to Strategic Outcome(s): This priority is linked to the following strategic outcomes:

- Canadians' confidence that DND/CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments; and
- Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability.

Management Priority: Improve the Business and Management of Defence**Type: New****Status: Successfully Met**

Treasury Board's Management Accountability Framework assessment for 2008-09 noted that, "the Department should be recognized for exhibiting continued improvement in its management practices". Defence was specifically lauded for the development of its Investment Plan, its exemplary commitment to the whole-of-government team efforts in Afghanistan, and the redesign of its Program Activity Architecture.

Linkages to Strategic Outcome(s): This priority is linked to all three strategic outcomes and relates primarily to the program activity, Internal Services.

Note: The ranking terminology prescribed by Treasury Board to assess progress achieved for the priorities noted above are limited to: Exceeded, Successfully Met and Not Met.

Defence experienced capacity issues due to high operational tempo and overall Defence requirements. As a result, efforts were directed to critical priorities and some commitments identified for the 2008-09 fiscal year did not fully progress as planned.

- The Defence Force Structure Review was reprioritized to fiscal year 2009-10. A dedicated team has since commenced review of the current force structure. The initial focus will be to review the CF command and control organizations. The review will examine the demands on personnel resources resulting from our transformational efforts thus far with a goal of ensuring proper balance and efficiency between our headquarter structures and the fighting force.
- The CF was successful in producing a CF Retention Strategy during the fiscal year 2008-09. However, targeted retention initiatives to reduce CF attrition, particularly in stressed military occupations, continue and will remain a focus for years to come. Under a detailed and far-ranging retention strategy, the CF will provide recruits with more realistic early-career expectations, a smoother transition into the military lifestyle and options for addressing physical fitness training requirements. Initiatives aimed at retaining personnel at a later stage in their career include improved career management and greater support of CF families.
- During the fiscal year, the Department successfully prepared an IM/IT Campaign plan to further its enterprise approach to Information Management (IM). A number of initiatives were planned and developed to ready the implementation of an enterprise IM system. These initiatives will continue to progress towards implementation in fiscal year 2009-10 and beyond.

Benefits to Canadians

Defence is positioned strategically in every province and territory: more than 194 Reserve units, 163 Canadian Ranger patrols and 1,136 Cadet units and Junior Ranger patrols further extend our presence to some 3,000 communities across the country, making Defence one of Canada's most visible national institutions.

Figure 4: CF Bases and Wings co-located with civilian service centres across Canada



Contribute to Economic Prosperity of Canadian Communities

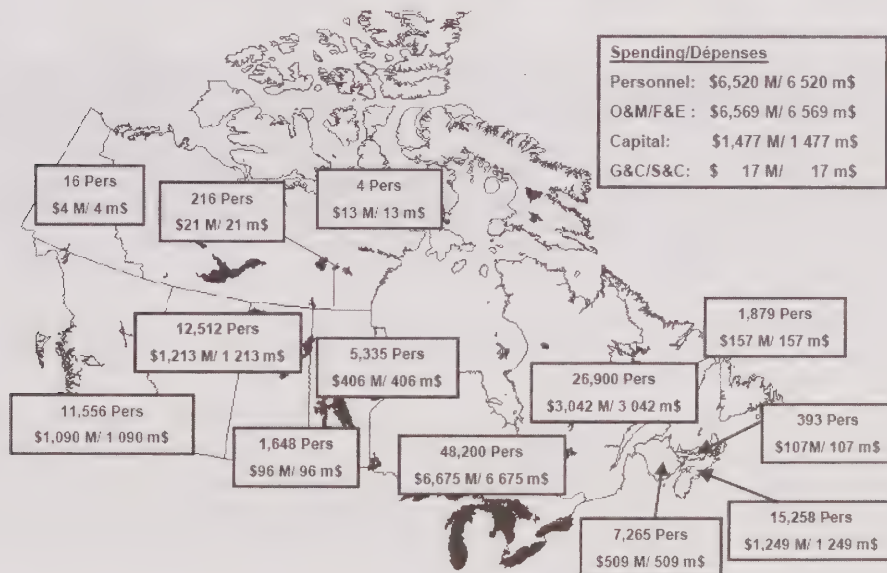
Defence is contributing to the economic prosperity of Canadian communities in several ways.

Careers with the Canadian Forces are readily available, either full-time as members serving in the Regular Force or part-time as members in the Reserves. The CF offers unlimited career possibilities, exciting challenges and the opportunity to learn new skills. CF personnel belong to air, land, sea and special operations, and work in Canada or abroad.

Nearly 70 types of different civilian career opportunities are available to Canadians in a number of professional, technical and administrative fields. In October 2008, National Defence was recognized by Canadian employment publisher Mediacorp Inc as one of the Top 25 Employers in the National Capital Region for 2009 and one of the best employers for recent graduates.

Defence is also creating jobs through significant investments in equipment and infrastructure projects. In fiscal year 2008-09, Defence invested \$495M in capital construction and a further \$339M in infrastructure maintenance and repair work projects.

Figure 5: Our Economic Presence 2008-09



Source: DND Estimated Expenditures by Electoral District and Province for Fiscal Year 2008-09

Notes:

1. DND expenditures were allocated to provinces based on the postal code of the DND payment recipient.
2. Please refer to EDIS publication for details on methodology used in developing *DND Estimated Expenditures by Electoral District and Province (EDIS)* Fiscal Year 2008-09.
3. Personnel numbers includes Regular Force, Civilian and Reserve Force (Primary Reserve) personnel.
4. The number of personnel reported in EDIS is not to be interpreted as the number of Full Time Equivalent (FTE) Regular Force, Civilian and Reserve Personnel as reported for fiscal year 2008-09 in the *National Defence Departmental Performance Report (DPR)*. As such, the personnel figures reported in EDIS are likely to be different from the figures reported in DPR.
5. The expenditure figures provided are the estimated total gross expenditures for each region in fiscal year 2008-09.

Exemplify Canadian Values and Protect Our Interests

Defence is making important contributions to the safety, security and well-being of Canadians – from protecting citizens and safeguarding Canada’s interests and sovereignty, to working with the United States in the defence of North America, and to contributing to international peace and security.

The CF’s role in maintaining peace and international stability is inextricably linked to Canadian values and interests. Our prosperity as a nation depends on trade and investment, which in turn both depend on the free movement of people and goods within a stable global framework. The CF contributes to these objectives through a range of activities, by providing security and stability to areas torn by conflict as well as by participating in reconstruction efforts, thereby enabling the creation of viable economies.

Defence exemplifies many values that unite Canadians – the desire to help people in trouble at home and abroad, the pride we take in promoting peace, and our determination to protect and fight for what we believe in.

For further information regarding Defence benefits to Canadians, please refer to *Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcomes – Benefits to Canadians*.

Expenditure Profile

Departmental Spending (\$thousands)					
2006-07 Actual Spending	2007-08 Actual Spending	2008-09			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
15,682,631	17,524,049	18,293,756	18,852,539	19,855,430	19,184,852

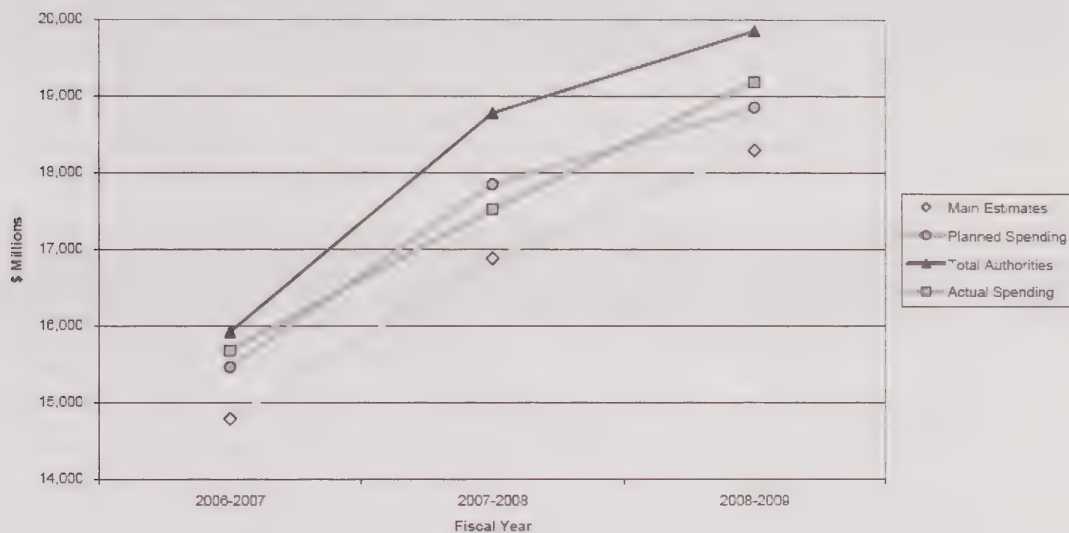
Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Over the last three years, significant financial resources were provided to support the annual goals for Force Expansion, to replace and acquire new capital equipment, to improve overall readiness and to meet the required infrastructure maintenance, repair and construction activities.

In 2008-2009, the Main Estimates were increased through Supplementary Estimates and allotments from Treasury Board by \$1,561.7 million. The difference of about \$670 million between the total authorities and the actual spending is composed primarily of \$538.6 million related to capital projects that will be returned to the department in future years, in accordance with the specific project cash flow schedules, and \$100.8 million of Operating Budget Carry-Forward funding that will be returned to the department in 2009-2010.

In 2008-2009, the actual spending increased significantly as a result of related funding received to cover the incremental costs for the mission in Afghanistan, the growth of the forces (pay and related allowances), but more specifically, capital equipment funding increases resulting from the use of accrual budgeting practices of Budgets 2005 and 2006. Budgetary funding from Budgets 2005 and 2006 allowed the Department, in a short time, to make significant investments in its Capital program.

Financial Spending Trend



Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: The following briefly explains the timing of the information provided in the Financial Spending Trend chart above:

- The "Main Estimates" figure is submitted in December, prior to the start of a new fiscal year. It includes the known approved level of funding for the department as of October.
- The "Planned Spending" provides an update of the Main Estimates information on additional funding approved between October and February, as well as expected funding to be approved in the new fiscal year for which Treasury Board Secretariat has approved disclosure.
- The "Total Authorities" represents the final authority as shown in the Public Accounts. This figure represents the final level of approved funding.
- The "Actual Spending", also found in the Public Accounts, represents the final spending on a cash basis.

Expenditure Management Review

The Department complied with the Expenditure Review Committee (ERC) program efficiency targets for fiscal year 2008-09. This marked the fourth year of ERC reductions, as Defence proceeded toward the final steady-state reductions in fiscal year 2009-10. For further details, please see *Section III: Other Items of Interest – Expenditure Management Review*.

Voted and Statutory Items

(\$ Thousands)

This table explains the way Parliament votes resources to National Defence in a standardized fashion. It reflects the changes made throughout the fiscal year to funding levels via Supplementary Estimates, allotments from Treasury Board and reallocations resulting from changing priorities and operational pressures. In addition, it reflects the actual spending for those votes for the current and past two fiscal years.

Vote (1, 5, 10) or Statutory Item (\$)	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-07 Actual Spending	2007-08 Actual Spending	2008-09 Main Estimates	2008-09 Total Authorities	2008-09 Actual Spending
1	Operating expenditures	11,925,235	12,812,314	13,519,620	14,381,794	14,283,787
5	Capital expenditures	2,381,824	3,199,760	3,356,705	3,841,144	3,270,903
10	Grants and contributions	187,350	168,793	192,396	193,833	191,834
11	Pursuant to section 24.1 of the <i>Financial Administration Act</i> , to forgive a debt due by Mr. R.P. Thompson to Her Majesty in Right of Canada amounting to \$1,766.11 - To authorize the transfer of \$1,766 from National Defence Vote 1, <i>Appropriation Act No. 1</i> , 2006-2007, for the purposes of this Vote.	2	N/A	N/A	N/A	N/A
12	Pursuant to section 24.1 (1) (b) of the <i>Financial Administration Act</i> , to forgive a debt due by Parc Downsview Park Inc. to Her Majesty in Right of Canada amounting to \$15,059,000	0	N/A	N/A	N/A	N/A
(S)	Minister of National Defence salary and motor car allowance	73	74	76	77	77
(S)	Payments under the <i>Supplementary Retirement Benefits Act</i>	6,796	6,079	6,796	5,459	5,459
(S)	Payments under Parts I-IV of the <i>Defence Services Pension Continuation Act</i>	1,493	1,319	1,493	1,159	1,159
(S)	Payments to dependants of certain members of the Royal Canadian Air Force killed while serving as instructors under the British Commonwealth Air Training Plan (<i>Appropriation Act No. 4</i> , 1968)	80	80	82	82	82
(S)	Contributions to employee benefit plans – Members of	905,145	1,056,614	938,132	1,106,655	1,106,655

Vote (1, 5, 10) or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-07 Actual Spending	2007-08 Actual Spending	2008-09 Main Estimates	2008-09 Total Authorities	2008-09 Actual Spending
	the Military					
(S)	Contributions to employee benefit plans	254,004	269,730	278,456	292,857	292,857
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	20,591	9,242	N/A	32,329	31,998
(S)	Collection Agency Fees	39	44	N/A	40	40
Total Department		15,682,631	17,524,049	18,293,756	19,855,430	19,184,852

* Due to rounding, figures may not add up to totals shown

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Notes:

1. The total spending difference of \$1,661 million between fiscal years 2007-08 and 2008-09 is attributed to an increase of \$327.2 million for military pay and allowances; \$245.3 million for engineering and other professional services; \$209.3 million for the purchase and rental of aircraft, and aviation fuel; \$171.6 million for civilian pay and allowances; \$143.2 million on vehicles and other equipment; \$125.3 million on travel and relocation; \$87.0 million for materials and supplies; and \$162.6 million over a diverse area of other spending.
2. 2008-2009 Spending Authority was increased through Supplementary Estimates and allotments from Treasury Board by \$1,561.7 million for the following: \$557.3 million for the Tactical Airlift Capability project; \$331.0 million for the mission in Afghanistan; \$236.6 million to cover the costs of military pay and allowance increases; \$200.0 million as a result of the Department's operating budget carry-forward from 2007-2008 to 2008-2009; \$137 million to cover the costs of civilian pay and allowance increases; \$54.6 million for the Halifax Class Frigate Modernization and Life Extension project; and net \$45.2 million increase to cover other miscellaneous items.

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOMES

Section II of this report provides a detailed analysis of Defence's performance and an account of the progress achieved in relation to the expected results identified in the *2008-09 Report on Plans and Priorities*. The following section specifically addresses Defence's successes and performance gaps, and identifies lessons learned and corrective actions required to inform future Departmental planning and decision making. Each strategic outcome and program activity area is discussed in the following sequence:

- (1) Strategic Outcome: Success in Assigned Missions in Contributing to Domestic and International Peace, Security and Stability
 - Program Activity: Conduct Operations
- (2) Strategic Outcome: Canadians' Confidence that DND/CF have Relevant and Credible Capacity to Meet Defence and Security Commitments
 - Program Activity: Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces
- (3) Strategic Outcome: Good Governance, Canadian Identity and Influence in a Global Community
 - Program Activity: Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interests and Values

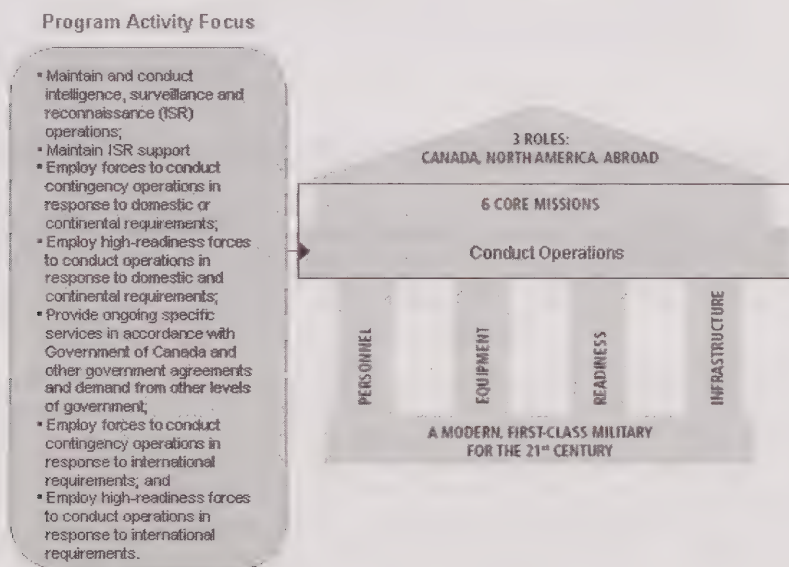
Strategic Outcome: Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability

Program Activity: Conduct Operations

Conduct Operations represents the main use of the program output from Generate and Sustain Integrated Forces, such as the employment of forces in operations, whether on a constant basis, selectively ongoing operations, or as required for named domestic or international operations. It consists of all the activities necessary to conduct Constant Situational Awareness, Domestic and Continental Operations, and International Operations, and Employ High-Readiness forces to conduct operations in response to international requirements.

The following diagram illustrates the dedicated focus areas of the program activity Conduct Operations as identified in the Defence Program Activity Architecture. This program activity is directly aligned to the six core missions of the *Canada First Defence Strategy* as outlined in Section I.

Figure 6: Conduct Operations Focus Areas



The top priorities identified in the *2008-09 Report on Plans and Priorities* include the Defence and security of Canada and meeting international defence and security commitments. Supporting initiatives identified for the 2008-09 fiscal year include:

- Employ assigned Defence assets to effectively pre-empt and meet threats and emergencies within Canada;
- Conduct surveillance patrols of Canada's territorial, aerospace and maritime approaches;
- Maintain continental security in co-operation with the United States;
- Employ maritime, land, air and special force assets necessary to provide assistance to humanitarian operations and conduct peace support or combat operations wherever required internationally;
- Deploy two separate rotations in order to sustain a force of approx. 2,500 personnel on the ground in Afghanistan;
- Introduce enhancements to soldier survivability; and
- Maintain, if not increase, the rate of Reservists' participation in missions abroad.

Performance Summary

Program Activity: Conduct Operations				
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, stability and security	Average response time for Search and Rescue requests	30 minutes for working hours and 120 minutes for evenings and weekends	Met All	The Joint Rescue Coordination Centres in Halifax, Nova Scotia, Victoria, British Columbia and Trenton, Ontario responded to over 9000 Search and Rescue incidents of which the CF responded to 1200 countrywide.
	Domestic operations successfully conducted	All operations achieve intended objectives and results	Met All	The CF conducted operations in the Arctic, contributed to the defence of North America, and supported the Royal Canadian Mounted Police, the Department of Fisheries and Oceans, and other whole-of-government activities. The Department also planned and prepared for security support to the Vancouver 2010 Olympic and Paralympic Winter Games, and participated in two major exercises.
	International operations successfully conducted	All operations achieve intended objectives and results	Met All	The CF contributed to 15 long standing international missions in the Caribbean, Europe, the Middle East, Africa, and Asia, in support of the UN, NATO, the European Union, and the African Union. Operations in South West Asia and Afghanistan achieved significant whole-of-government effects. In addition, the CF participated in four contingency operations during the reporting period.

Alignment to Government of Canada Outcomes

Social Affairs: A safe and secure Canada

The safety and security of Canada and its citizens is Defence's number one priority. On any given day, thousands of sailors, soldiers, and air force personnel stand ready to defend Canadian sovereignty, to assist Canadians in need and to help our neighbours to the south. CF members lead search and rescue missions, patrol Canada's coastal waters, monitor our skies, assist civil authorities with disaster relief, and build partnerships with other government organizations to coordinate assistance to effectively plan and respond to major emergencies or natural disasters.

Source: Vice-Chief of the Defence Staff Group

Notes: The performance status terminology prescribed by the Treasury Board was applied to the above table as follows:

- **Exceeded** – More than 100 percent of the expected level of performance for the expected result identified were achieved during the fiscal year.
- **Met All** – 100 percent of the expected level of performance for the expected result was achieved during the fiscal year.
- **Mostly Met** – 80 to 99 percent of the expected level of performance for the expected result identified were achieved during the fiscal year.
- **Somewhat Met** – 60-79 percent of the expected level of performance for the expected result identified were achieved during the fiscal year.
- **Not Met** – Less than 60 percent of the expected level of performance for the expected result identified was achieved during the fiscal year.

Program Activity: Conduct Operations					
2006-09 Financial Resources (\$ thousands)					
	2007-08 Actual Spending	2008-09			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Departmental Spending	2,912,828	2,568,837	2,582,092	3,018,393	3,347,841
Capital Spending (included in departmental spending)	358,061	313,998	313,998	323,829	432,419

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Notes:

1. The total authority column is the department's internal breakdown of the approved votes into PAA reporting categories. It does not represent the voted authorities approved by Parliament.

2. Departmental Spending and Capital Spending includes the allocation of Internal Services. For details, see *Section III: Other Items of Interest – Internal Services*.

Program Activity: Conduct Operations 2008-09 Human Resources (FTEs)			
	Planned	Actual	Difference
Military	10,340	10,299	(41)
Civilian	772	921	149
Total	11,112	11,220	108

Data Source: Human Resources Management System reports as of 31 March 2009

Sources: Chief Military Personnel Group, Assistant Deputy Minister (Civilian-Human Resources) Group, Vice-Chief of the Defence Staff Group

Notes:

1. Military FTEs represent Vote 1 and Vote 5 Regular Forces and do not include Class "C" Primary Reserve Forces.
2. Military FTEs are derived from a representative financial formula, as there is not a consistent 1:1 relationship between FTEs and program activities.
3. Military FTEs include FTEs attributed to Internal Services.
4. The civilian workforce is planned through a Salary Wage Envelope (SWE); therefore, FTE figures represent an equivalent dollar value.
5. Civilian FTE figures include Communications and Security Establishment Canada (CSEC), National Search and Rescue Secretariat (NSS), and the Office of the Ombudsman (OMB). For further information on these organizations please refer to *Section III: Other Items of Interest – Select Defence Portfolios*.
6. Civilian FTE figures for this program activity include 16.6 percent personnel attributed to Internal Services.
7. Due to reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year, personnel are reallocated to other program activities as required.

Performance Analysis

"Our work begins here at home. The Canadian Forces' most important mission is to defend Canada and Canadians. This is our first priority."

*General Walt Natynczyk,
Chief of the Defence Staff*

Domestic and Continental Operations

The primary role of the CF is to defend Canada and North America and to ensure Canada's sovereignty. The CF engages in domestic operations, and is a strong and reliable defence partner with the United States in protecting continental interests.

Canada Command (Canada COM), as the operational organization responsible for the conduct of all operations in Canada and in North America, continued to provide the command and control of all units assigned to defence, disaster relief and Search and Rescue in Canada. Through its six subordinate Regional Joint Task Forces (Atlantic, East, Central, Western, Pacific, and Northern), an effective working relationship continued to develop with both federal and provincial territorial Emergency Measures, Health, Environment and Law enforcement organizations. It was in this context that:

- The CF provided evacuation assistance during the spring 2008 flood season in New Brunswick, James Bay, and Hudson Bay.
- Naval and air units of Maritime Command and 1 Canadian Air Division provided the Department of Fisheries and Oceans with 155 sea days and 440 flight hours in direct support to routine fisheries patrols. During three separate operations in 2008, CP-140 Aurora aircraft provided additional support by:

Did You Know?

Covering a search and rescue area of responsibility which extends out well into the Arctic, Pacific and Atlantic oceans, more than 700 CF members are dedicated to search and rescue in Canada. Trained to operate boats and carry out underwater rescues using scuba gear, Search and Rescue (SAR) technicians are survival experts under all Canadian climactic and terrain conditions. When a distress call and identification of the emergency is received, the SAR crew swings into action by drawing shared responsibility support from the Canadian Coast Guard and from a vast network of civil and government organizations, volunteers and other agencies. Last year, SAR crews responded to over 9,000 calls for help, rescuing thousands of Canadians.

- Flying more than 180 hours of support to detect illegal fishing in the North Pacific;
- Assisting the Alpha Ridge Survey project's mapping of the Arctic seabed, which will form part of Canada's submission to the United Nations Convention on the Law of the Sea in order to confirm our rights to jurisdiction beyond 200 nautical miles; and
- Providing surveillance flights to oversee the spring 2008 seal hunt.

As a clear indication of the Canadian Forces' excellence at home, Search and Rescue (SAR) remained one of the foremost domestic responsibilities for the CF, in collaboration with the Canadian Coast Guard and the Royal Canadian Mounted Police. Canada's SAR responsibilities stretch from the British Columbia coast to Alaska, throughout the Arctic, and reach midway across the Atlantic Ocean:

- The Joint Rescue Coordination Centres in Halifax, Nova Scotia, in Victoria, British Columbia and in Trenton, Ontario, who oversee these vast areas of responsibility, responded to over 9000 Search and Rescue incidents in 2008. The CF was tasked to respond to 1200 of these incidents countrywide, and the members of the CF's Search and Rescue Squadrons continued to provide outstanding service to the country.
- Members of the CF's Search and Rescue Squadrons, while often recognized by Canadians for their selfless actions in the preservation of life, are also acknowledged for their actions by foreign nations. Members of 103 Search and Rescue Squadron, based in Gander, Newfoundland were recognized by the French Government for their efforts during a four day search for survivors from French vessel, *Cap Blanc*, which capsized while travelling from St. John's to the French Islands of St. Pierre and Miquelon in December 2008.
- Although most incidents responded to by the CF involve personnel and aircraft from the Search and Rescue squadrons located in Comox, Winnipeg, Trenton, Greenwood and Gander, members of 4th Canadian Ranger Patrol Group (4 CRPG) commenced a 34-day exercise to demonstrate their SAR capabilities on 29 January 2009. During Exercise Western Spirit, they travelled 3,400 km by snowmobile, from Kitimat, British Columbia to Churchill, Manitoba, often in weather of minus 50°C. During the longest snowmobile patrol in history, these Rangers successfully demonstrated their ability to operate and conduct rescues in Canada's northern regions.

For more information on Search and Rescue, please consult the SAR Secretariat website at:

http://www.nss.gc.ca/site/index_e.asp. For more information on the Canadian Ranger Patrol Group, visit:

<http://www.army.forces.gc.ca/land-terre/cr-rc/crpg-gprc-eng.asp>

As a further indication of the importance of Arctic sovereignty, the CF contributed to the Government of Canada's Integrated Northern Strategy, advancing our economic and social development, environmental stewardship, and improved governance. The CF exercised Canada's responsibilities in the North and strengthened security through surveillance and control operations and by providing a more visible Canadian presence. The CF also provided effective and timely responses to emerging threats or emergencies in conjunction with other government departments.

- Operation *Nanook* is an annual operation conducted primarily in the Eastern Arctic. It is a joint and integrated sovereignty operation that highlights interoperability, command and control, and cooperation with interdepartmental and intergovernmental partners in the North. Operation *Nanook* was held in the Baffin Island coastal and Hudson Strait areas from 9 to 16 August 2008, and it helped develop and refine relationships between various territorial, regional, and federal



A Canadian Ranger hauls supplies at Fort Eureka airstrip, Ellesmere Island, Nunavut for a sovereignty operation during which Rangers endured cold temperatures and rough terrain.

departments and agencies. The exercise included scenarios that simulated maritime emergencies, such as the evacuation of a ship in distress and an oil spill.

- Operation *Nunakput* is an annual operation held in cooperation with the Canadian Coast Guard and the Royal Canadian Mounted Police with the aim to exercise sovereignty and practice interoperability, focusing on the Beaufort Sea region including Herschel Island. Operation *Nunakput* was held in summer 2008 and involved aerial and maritime surveillance and focused on enhancing joint operational capability in this vast region.
- Operation *Nunaliut* employs the unique capabilities of the Canadian Rangers to support Joint Task Force North (JTFN) operations in the extreme environment of the High Arctic, as Ranger snowmobile patrols provide a presence and demonstrate a response capability in the most remote areas of the North. Operation *Nunaliut* took place from March to April 2008 and spanned the length of Ellesmere Island. Three patrols of Canadian Rangers and scientists operated on the northwest side of Ellesmere Island. Significantly, this support during the International Polar Year permitted scientists to investigate the changes occurring in the Ward Hunt Ice Shelf.
- The Canadian Rangers, a component of the Army Reserve, represented a valuable military presence in support of Arctic sovereignty. Some significant contributions include: reporting unidentified vessels within Canadian waters off the northeast coast of Quebec in the Bay of Salluit; participating as observers/guides on the west coast to counter illegal immigration; and responding to disaster situations such as aircraft crashes. In addition, the Rangers conducted Northern Warning System patrols and assisted in local Search and Rescue activities.
- Technology Demonstration Projects are important to improve CF operations in the Arctic. During the summer of 2008, Defence, with the assistance of other government departments, conducted the first annual Arctic choke point⁷ trial on the southwest corner of Devon Island, Nunavut, at Gascoyne Inlet and Cape Liddon. Defence also collaborated with the Canadian Space Agency on the development of a Canadian microsatellite to collect Automatic Identification System transmissions from ships to monitor cooperative maritime traffic in arctic waters as well as off our coasts.

For more information on the CF in the North, please visit the Canada Command web site at:

<http://www.canadacom.forces.gc.ca/site/index-eng.asp>.

Defence stands ready to assist other government departments or agencies in addressing wide-ranging security concerns:

- From February to April 2010, Canada will host the Vancouver 2010 Olympic and Paralympic Winter Games. Defence worked effectively with all federal and provincial departments involved in planning support to the event, and assisted the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) in developing and testing the responses to any perceived threat to its safe and successful completion. The Vancouver 2010 Integrated Security Unit held the first of three preparatory exercises in the fall of 2008; these exercises test and evaluate the interoperability of all levels of government, and address any potential



Reg Fountain, Wayne Douglas and Bill Soros, responsible for developing security criteria for the Vancouver 2010 Olympic and Paralympic Winter Games, received a Deputy Minister's Award in recognition of their contribution to help federal government departments achieve a comprehensive, whole-of-government approach to security.

⁷ Choke point is defined as any natural or artificial feature or structure that creates a constricted route thereby restricting manoeuvre or movement.

challenges to security associated with the Vancouver 2010 Olympic or Paralympic Winter Games.

- Two coastal Marine Security Operations Centres (MSOCs) provide Canada with enhanced marine security and help detect, assess and support a response to any threat to marine security that could affect the safety, security of the environment or the economy. Threats could include emerging terrorist activity, trans-national crime, environmental and health threats, and over-fishing in Canadian waters by other countries. The Centres represent an integrated and cooperative approach between government departments and agencies involved in maritime security. Led by Defence, the project leverages the combined knowledge and information sources of Defence, Transport Canada, Canada Border Services Agency, the Canadian Coast Guard and the RCMP. During the reporting period, there were 13 instances where departments and agencies benefited from marine security provided by MSOCs.
- The CF provided helicopter support to the RCMP to assist in locating marijuana plantations. With the assistance of the CF, the RCMP seized and destroyed over 196,000 marijuana plants with an estimated street value of \$196M in fiscal year 2008-09.
- Canada continues to participate in the bi-national North American Aerospace Defence Command (NORAD), where we have been a partner to the United States for over 50 years. Continuing to build on this successful and continually evolving relationship, Defence effectively worked with both NORAD and the US Northern Command to ensure the security of North America.
- Finally, considerable effort was made to improve the quality and availability of secure Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (C4ISR) capabilities and computer information system services. In support of CF operations, these efforts are to enable the exchange of and access to secret information within the Department and to support interoperability with other government departments, agencies and key allies.

International Operations

The Government confirmed the CF mandate, as part of the CFDS, to project leadership abroad through the meaningful contribution to international security. In response to this direction, CF operations outside of Canada varied from combat operations to disaster relief during the 2008-09 fiscal year.

More than 3,500 Canadian soldiers, sailors, airmen and airwomen are deployed overseas on operational missions. On any given day, roughly 8,000 CF members, one third of our deployable forces, are preparing for, engaged in, or returning from an overseas mission.

There are currently 15 international missions underway, categorized into five regions as follows: one in the Caribbean, two in Europe, four in Africa, five in the Middle East, and three in Asia. These missions support a wide range of operations that include NATO, UN, ISAF, Multi National Force and Observers, the European Union, and the African Union.

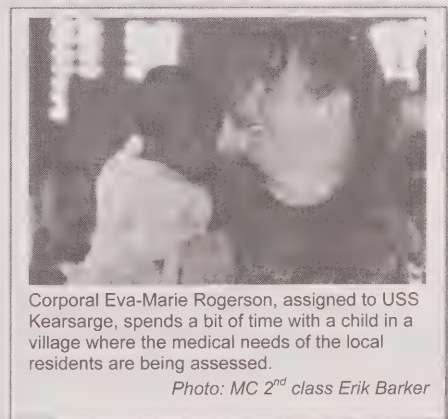
Figure 7: CF International Operations



In addition to the 15 operations the CF conducted in 2008, four contingency operations were undertaken - Operation CARIBBE, the US-led counter-drug operation in the Caribbean and Eastern Pacific, provided support to Joint Interagency Task Force (South) (JIATF(S)), Operation HORATIO provided hurricane relief to Haiti, and Operations CONTINUING PROMISE and PACIFIC PROMISE provided international humanitarian assistance:

- The CF continued to participate in and to supply naval and air assets to the JIATF(S) as part of Operation CARIBBE. Support to JIATF(S) consisted of periodic assignment of a frigate, Aurora aircraft, or submarine to assist in the tracking of non-legitimate shipping and aircraft potentially related to the shipment of contraband drugs.
- In September 2008, the CF assisted in hurricane and disaster relief. Through Operation HORATIO, the CF made available to the US one C-17 and two C-130 aircraft, and assisted the US in the evacuation of personnel from the likely landfall of Hurricane Gustav in New Orleans. In September 2008, Haiti was once again devastated by the effects of a hurricane. A CF frigate while assigned to JIATF(S) was redirected to provide disaster relief. While on station, the frigate and her embarked helicopter assisted in the delivery of 457 metric tons of relief supplies.
- Canada's engagement in the Caribbean region extended beyond the provision of disaster relief and counter-drug operations. Canada played an important role in support to the US-led Operations CONTINUING PROMISE from August 6 to December 1, 2008 and PACIFIC PROMISE from July 2 to September 15, 2008. Through these two operations, humanitarian assistance and medical and dental services were provided to local populations in Colombia, the Dominican Republic, Guyana, the Netherlands, Nicaragua, Panama, and Trinidad and Tobago. A contingent of approximately 50 CF Health Services Group members, Regular and Reserve Force personnel, doctors, dentists and medical technicians contributed their specialist expertise.

Maritime Security Operations continued to be a priority for the CF and both the navy and the air force generated units in support of OP ALTAIR and OP SEXTANT. OP ALTAIR is part of Canada's contribution to the global war on terror. OP SEXTANT is Canada's ongoing contribution



Corporal Eva-Marie Rogerson, assigned to USS Kearsarge, spends a bit of time with a child in a village where the medical needs of the local residents are being assessed.

Photo: MC 2nd class Erik Barker

to the Standing NATO Response Force Maritime Group One (SNMG1). The navy generated units in support of OP ACTIVE ENDEAVOUR, the NATO anti-terrorism operation in the Mediterranean.

- A Coalition Task Group was led by a Canadian Commodore and Task Group staff embarked on a CF destroyer. They were accompanied by a CF frigate and replenishment ship and led a coalition task force of seven participating nations and as many as 14 ships, from May to October 2008 in the Arabian Gulf, the Gulf of Oman and the Gulf of Aden.
- On 17 July 2008, a CF frigate deployed from Halifax on OP SEXTANT. In early August 2008, she was reassigned to World Food Program (WFP) escort duties in the Indian Ocean, off the Horn of Africa, as a result of the Government of Canada's response to the United Nations' call. She fulfilled this duty until 23 October 2008, then rejoined SNMG1 in the Mediterranean and continued with OP ACTIVE ENDEAVOUR. As a result of this successful mission to protect the aid ships from acts of piracy, approximately 36,200 metric tons of food aid was delivered to Mogadishu. The WFP estimates that this was enough nourishment to feed approximately 181,500 Somalis for one year.

Did You Know?

Combined Task Force (CTF) 150 is a multinational naval coalition operating in the Middle East to develop security, deter destabilizing activities, and support global economic prosperity. From June to September 2008, the coalition was under Canadian leadership. The HMCS *Iroquois* served as the task group flagship and command, allowing Canada to bring influence and a unique Canadian perspective into the global maritime environment.

Defence's Engagement in Afghanistan

One of the most significant demonstrations of Canada's leadership abroad remains our efforts in South West Asia. The mission in Afghanistan remains the largest operation undertaken by the CF since the Korean War with over 2,800 personnel deployed as a part of the International Security Assistance Force (ISAF), a coalition of 42 countries under NATO command. In concert with our partners in other government departments and agencies, notably the Canadian International Development Agency (CIDA) and Foreign Affairs and International Trade Canada (DFAIT), the CF continued to provide the security conditions necessary for the advancement of the Government of Canada's six priorities. Canada's participation in the counter-insurgency campaign came with a significant sacrifice, as 35 CF members were killed during the reporting period and many more were injured.

After the release of the report of the *Independent Panel on Canada's Future Role in Afghanistan*, it was determined that Canada should continue with its responsibility for security in Kandahar beyond February 2009, as long as three pre-conditions were met. These conditions were met, in that a US Infantry battalion was deployed to Kandahar under the Operational Command of JTF-Afghanistan and assumed responsibility for Maywand District; the Government of Canada secured medium-lift helicopters and unmanned aerial vehicles (UAVs); and NATO was notified that Canada will end its military mission in Kandahar as of July 2011 and will complete the withdrawal of Canadian combat forces by December 2011.

Canada's Priorities in Afghanistan:

1. Enable the Afghan National Security Forces in Kandahar to sustain a more secure environment and promote law and order.
2. Strengthen Afghan institutional capacity to deliver core services and promote economic growth, enhancing the confidence of Kandaharis in their government.
3. Provide humanitarian assistance for extremely vulnerable people, including refugees, returnees and internally displaced persons.
4. Enhance border security, with facilitation of bilateral dialogue between Afghan and Pakistani authorities.
5. Help advance Afghanistan's capacity for democratic governance by contributing to effective, accountable public institutions and electoral processes.
6. Facilitate Afghan-led efforts toward political reconciliation.

Canada's Engagement in Afghanistan:
www.Afghanistan.gc.ca

With the introduction of the Government's priorities and associated benchmarks for Afghanistan, the mission began to link its military and civilian⁸ contributions in strong cooperation. As the civilian footprint evolved and expanded, CF activities also evolved in order to enable the whole-of-government approach towards governance and reconstruction and development efforts. "By the end of the reporting period, 98 Canadian civilians were working closely with the CF in Kandahar and in Kabul."⁹

An example of the efforts of Canadian civilians is the case of DFAIT officials who facilitated a meeting of senior Afghan and Pakistani officials in Dubai, where two delegations adopted an action plan specifying steps and timelines for practical cooperation on mutual border concerns. They also agreed to set up joint working groups to improve cooperation on customs, migration, narcotics and law enforcement. At the request of Afghanistan and Pakistan, Canada committed to continue facilitating this process.

The CF actively supported the activities of its deployed other government department partners. Examples of CF support were the provision of security and logistical support to signature and development projects, such as the Arghandab Irrigation Rehabilitation Project, more commonly known as the Dahla Dam Project, the facilitation of voter registration, and enabling the dialogue between Afghan and Pakistani border security authorities previously mentioned. "Canada's experience with soldiers and civilians working and planning together has been recognized by other governments as a useful model for their own operations in Afghanistan."¹⁰

The CF was principally focused on the Canadian Government's first priority: enabling the Afghan National Security Forces (ANSF) in Kandahar to sustain a more secure environment and to promote law and order. The ANSF are composed of the Afghan National Army (ANA) and the Afghan National Police (ANP). Canada's priority is to help build — with ISAF and other partners — the ANSF capability to provide enough security for governance and development to proceed. Canadian civilians and US partners lead capacity building in the ANP, supported by the CF, which has primary responsibility for training and mentoring the ANA in Kandahar. Under the NATO Equipment Donation Programme, Canada donated 2,500 rifles to the ANA, along with various other equipment.

The Canadian Operational Mentor and Liaison Team (OMLT) is a multi-disciplinary team of ISAF soldiers who assist a specific formation of the ANA. The OMLT in Kandahar Province comprises about 200 Canadian soldiers whose duties include delivering training to ANA units, advising and sometimes supervising ANA soldiers and their commanders, and modelling the skills and attitudes they teach. The efforts of the OMLT continued to have significant impact: "Organized as the 1st Brigade of the 205th ANA Corps, ANA units under CF mentorship are acknowledged to be among the most professional in the country and achieved new progress. The Brigade Headquarters and one of



⁸ In this sub-section of the report, civilian(s) refers to individuals who are not on active duty in the armed services or members of a fighting force. Civilians may include, but are not limited to, members of the civilian workforce employed with the Department of National Defence, civilians employed with or by other government organizations such as diplomats, development specialists and corrections officers, as well as police seconded from the Royal Canadian Mounted Police and provincial and municipal forces across the country.

⁹ *Canada's Engagement in Afghanistan*, Report to Parliament, March 2009

¹⁰ *Ibid.*

the battalions (called kandaks in Afghanistan) maintained performance at the highest capability milestone — fully capable of near-autonomous operations. Four other battalions have reached the second-highest capability milestone.”¹¹ In coordination with the Canadian Battle Group, ANSF involvement in operations contributed to all efforts in maintaining security conditions. “Specialized battalions began to field artillery, logistics and engineering capabilities for the first time, and Brigade commanders grew in capacity to lead operations.”¹²

One of the biggest threats to Canadians deployed on operations in Afghanistan is the improvised explosive device¹³ (IED) — a makeshift bomb. During the reporting period, “Canadian and Afghan forces continued to attack and disrupt IED networks in Kandahar, adapting to changing insurgent methods just as the insurgents themselves adapted to evolving coalition and Afghan operations. Afghan forces demonstrated noteworthy advances in their capacity to prevent IED attacks, and Afghan soldiers and police were mounting a growing number of effective, independent operations on their own.”¹⁴

“The combat effectiveness of the CF was strengthened as the recently-deployed helicopters reached full operational capability. The airlift and protection provided by CH-147 Chinook and Griffon helicopters, and surveillance by unmanned aerial vehicles (UAVs) are reducing exposure of Canadian soldiers and civilians to IEDs while enabling swifter operations against insurgents.”¹⁵ In addition, Defence continued to respond with critical research and development through the Counter-IED Technology Demonstration Project. This four-year program specifically addresses counter-IED activities of attacking the insurgent networks, defeating the IED device, and preparing the CF. For more information on specific initiatives, please see the following sub-section, “*Lessons Learned*” and the sub-section “*Research and Development*” that appears later in this report.

Progress on the Government’s priorities in Afghanistan is being monitored closely. This is primarily achieved through a benchmarking exercise, reinforced by quarterly reporting to the Cabinet Committee on Afghanistan, and subsequently presented to Parliament. Quarterly reports are available at: www.afghanistan.gc.ca/canada-afghanistan/approach-approche/index.aspx?menu_id=1&menu=L.

Throughout the reporting period, Defence continued to meet Government’s commitments outlined in its response to the Standing Committee on National Defence report, *Canadian Forces in Afghanistan*, tabled in June 2007. For information on the status of these recommendations, please see *Section III: Supplementary Information – Responses to Parliamentary Committees and External Audits*.

Did You Know?

Shuras, a community consultation process which plays an important role in Afghan society, are normally comprised of respected male elders. While women’s shuras do take place in Afghanistan, they are rare in Southern Afghanistan where the CF operate. However, in October 2008, with the facilitation assistance of the CF Operational Mentoring and Liaison Team (OMLT) and Afghan National Army (ANA), a women’s shura was held in the village of Bazar-e Panjwaili. Working with an all-female team of coalition soldiers, positive steps were taken during the shura towards working together, with more being planned to continue the progress.

¹¹ *Canada’s Engagement in Afghanistan*, Report to Parliament, March 2009

¹² *Ibid*

¹³ IEDs are insurgents’ weapon of choice and have contributed to over 55 percent of CF fatalities from 2002 through to the end of the fiscal year.

¹⁴ *Canada’s Engagement in Afghanistan*, Report to Parliament, March 2009

¹⁵ *Ibid*

Lessons Learned

The Defence Team worked together to achieve success in Afghanistan and other missions during a very active period. The realities of the evolving security environment in combination with a high operational tempo generated valuable learning opportunities and highlighted challenges that Defence staff can anticipate in future missions.

Generating lessons learned is an ongoing process that not only identifies key observations for Defence, but also incorporates inputs from and informs other governmental departments, as key partners in missions undertaken by the CF, through the process of information sharing and active consultation. To capitalize on its experience in operations, Defence launched an initiative in December 2008 that resulted in the development of a guidance document on lessons learned. In developing this publication, Defence looked to its partners and allies for relevant insights on similar initiatives.

In line with the whole-of-government approach, Canada's domestic and international experience in conducting operations underscores the importance of three strategic factors:

- The importance of the aforementioned approach to operations cannot be overlooked. To this end, the development of a comprehensive strategy is key to operational success.
- The value of concrete metrics, such as the benchmarks used in the production of the *Canada's Engagement in Afghanistan* quarterly reports, proved effective in retaining strategic focus, in measuring success and in having a clear vision of the challenges ahead.
- Unified strategy needs to be implemented on the ground through ongoing cooperation between military and civilian staff, both from within Defence and from other governmental departments. The success of this approach has been illustrated in Afghanistan.

The employment of IEDs by insurgents increased over the past year and their tactics and equipment continued to evolve. Under the overarching vision of defeating the insurgent IED network before the IEDs themselves are a threat to Coalition Forces and Afghan National Security Forces (ANSF), a number of initiatives to reduce the threat emerged in Afghanistan over the past year. Our ability to study and analyse IED events and learn from insurgent tactics and methods was greatly enhanced with the stand-up of the Multi-Disciplinary Exploitation Capability. Instrumental to the development of this capability was support from our partners at the Canadian Security Intelligence Service and the Royal Canadian Mounted Police. A significant milestone was achieved with the implementation of the training and mentoring program for Afghan National Army (ANA) Explosive Ordnance Disposal and IED Disposal (IEDD) operators; Kandahar was the first Afghan province to see mentored operators conducting IEDD operations on the battlefield.

A revitalized approach to the lessons learned process is showing positive results, but the initiative is still in its early stages. Defence is committed to learning from its own experiences and those shared with our partners and allies. As the lessons learned become clearer, the Department intends to incorporate them into best practices with a view to increasing our effectiveness in domestic and international operations.



Canada supports mine clearance and mine-risk education in Afghanistan. As a result of demining along electricity transmission corridors from Uzbekistan, power supply to Kabul increased significantly during the quarter.

Source: www.afghanistan.gc.ca

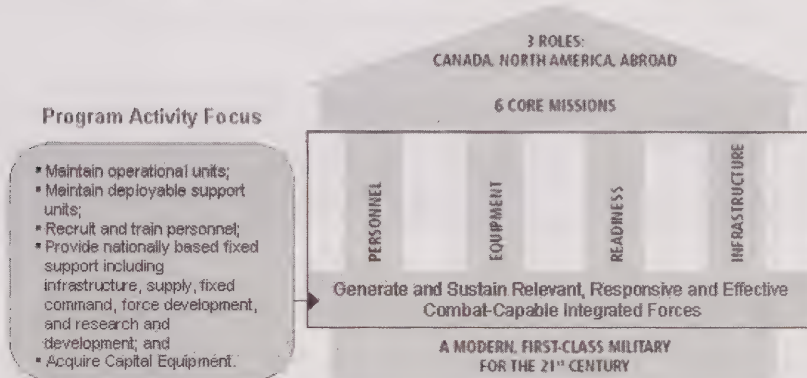
Strategic Outcome: Canadians' confidence that DND/CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments

Program Activity: Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces

This program activity consists of all the activities necessary to design and develop force structure, to create the capability components, to generate the forces, and to sustain and maintain the forces over time at the appropriate readiness levels. It is designed to generate and sustain forces capable of Maritime Effects; Land Effects; Aerospace Effects; and Joint, National, Unified and Special Operations Forces.

The following diagram illustrates the dedicated focus areas of Generate and Sustain Integrated Forces as identified in the Defence Program Activity Architecture. This program activity is directly aligned to the four pillars - Personnel, Equipment, Readiness and Infrastructure - of the *Canada First Defence Strategy*.

Figure 8: Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces Focus Areas



For the 2008-09 fiscal year, the *Report on Plans and Priorities* identified a number of key initiatives, including:

- Concentrate special effort in the recruitment, development and retention of military and civilian members to renew and strengthen Canada's Defence Team;
- Make mental health services a priority and alleviate deployment related stress for service personnel and their families;
- Strengthen HR planning and expand the civilian component, in a number of stressed trades, to effectively support the military and its force generation activities;
- Make improvements to the overall acquisition system and take action in response to the recommendations from the *Independent Panel on Canada's Future Role in Afghanistan*;
- Demonstrate capabilities of CF to meet Defence commitments; and
- Direct activities to enhance and rebuild infrastructure and facilities.

Performance Summary

Program Activity: Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces				
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Canadians confidence that DND/CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments	Public opinion	N/A	N/A	Public opinion research conducted in 2008-09 found that: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Canadians are highly confident that the CF can effectively respond to natural disasters in Canada (93% confident); ▪ Over eight in ten (83%) feel confident that the CF can respond effectively to a terrorist attack in Canada; ▪ Around nine in ten (87%), have confidence in an effective response by the CF to a humanitarian crisis abroad caused by a natural disaster; and ▪ A similar proportion of Canadians (86%) is confident and finds it important (87%) that the military can respond to security threats at the Vancouver 2010 Olympics.
	Regular Force Recruitment	7995 personnel	Mostly Met	The CF mostly met its Regular Force recruitment goal with 7,701 members. However, due to high attrition the Regular Force strength increased by approximately 1,494. Sustained focus is still required for stressed occupations where only 43 percent of targeted occupations achieved growth, 50 percent lost more personnel than were recruited and six percent maintained strength. In order to help achieve the recruiting target for this fiscal year, the Department over-recruited for the infantry occupation by 44 percent. Once over-recruiting of the infantry occupation is factored out, the recruiting success rate was 88 percent of the established target.
	Progress of planned investment in core capabilities as per RPP 2008-09	11 planned investments in core capabilities	Mostly Met	10 planned investments on track as per 2008-09 RPP
	Actual expenditures of investment in infrastructure maintenance and repair (M&R)	\$418M	Mostly Met	\$339M
	Actual expenditures in capital construction	\$522M	Mostly Met	\$495M
	Delivery of equipment in accordance with the <i>Independent Panel on Canada's Future Role in Afghanistan</i>	Deliver equipment requirements resulting from the Panel's recommendations	Met All	All equipment identified in the report of the <i>Independent Panel on Canada's Future Role in Afghanistan</i> was delivered on time and within or below budget.

Alignment to Government of Canada Outcomes

Economic Affairs: Strong economic growth

Defence contributes to the economic prosperity of Canadian communities in several ways. Careers with the Canadian Forces are readily available, either full-time as members serving in the Regular Force or part-time as members in the Reserves. The CF offer unlimited career possibilities, exciting challenges, the opportunity to learn new skills and work close to home or travel abroad. Nearly 70 types of different full- and part-time civilian career opportunities are available to Canadians in a number of professional, technical and administrative fields. Through significant investments in equipment and infrastructure projects, Defence is also creating private sector jobs in many Canadian industries. For example, Defence capital construction investments helped sustain almost 2,700 full-time jobs during the fiscal year.

Sources: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group; Chief Military Personnel Group; Assistant Deputy Minister (Civilian Human Resources) Group; Vice-Chief of the Defence Staff Group

Notes: The performance status terminology prescribed by the Treasury Board was applied to the above table as follows:

- **Exceeded** – More than 100 percent of the expected level of performance for the expected result identified were achieved during the fiscal year.
- **Met All** – 100 percent of the expected level of performance for the expected result was achieved during the fiscal year.
- **Mostly Met** – 80 to 99 percent of the expected level of performance for the expected result identified were achieved during the fiscal year.
- **Somewhat Met** – 60 to 79 percent of the expected level of performance for the expected result identified were achieved during the fiscal year.
- **Not Met** – Less than 60 percent of the expected level of performance for the expected result identified was achieved during the fiscal year.

Program Activity: Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces 2008-09 Financial Resources (\$ thousands)

	2007-08 Actual Spending	2008-09			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Departmental Spending	13,574,751	14,518,271	15,047,593	15,555,707	14,726,861
Capital Spending (included in departmental spending)	2,814,708	2,984,924	3,390,779	3,461,792	2,847,047

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note:

1. The total authority column is the department's internal breakdown of the approved votes into PAA reporting categories. It does not represent the voted authorities approved by Parliament.
2. Departmental Spending and Capital Spending includes the allocation of Internal Services. For details, see *Section III: Other Items of Interest – Internal Services*.

Program Activity: Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces 2008-09 Human Resources (FTEs)

	Planned	Actual	Difference
Military	53,183	52,971	(212)
Civilian	22,690	24,827	2137
Total	75,873	77,798	1925

*Due to rounding, figures may not add up to totals shown

Data Source: Human Resources Management System reports as of 31 March 2009

Sources: Chief Military Personnel Group, Assistant Deputy Minister (Civilian-Human Resources) Group, Vice-Chief of the Defence Staff Group

Notes:

1. Military FTEs represent Vote 1 and Vote 5 Regular Forces and do not include Class "C" Primary Reserve Forces. All Class "C" Primary Reserve Forces are attributed to the program activity Conduct Operations.
2. Military FTEs are derived from a representative financial formula, as there is not a consistent 1:1 relationship between FTEs and program activities.

- 3 The civilian workforce is planned through a Salary Wage Envelope (SWE); therefore, FTE figures represent an equivalent dollar value.
- 4 Civilian FTE figures include Communications and Security Establishment Canada (CSEC), National Search and Rescue Secretariat (NSS), and the Office of the Ombudsman (OMB). For further information on these organizations please refer to *Section III: Other Items of Interest – Selected Defence Portfolios*.
- 5 Civilian FTE figures for this program activity include 77.7 percent personnel attributed to Internal Services.
- 6 Due to reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year, personnel are reallocated to other program activities as required.

Performance Analysis

The Defence Team

Delivering on the Defence mandate, CFDS commitments and targets identified in the *Report on Plans and Priorities* requires the personal leadership and attention of every employee at each level of the CF and the Department. As members of the Defence Team, Regular Force personnel, Reservists and the civilian workforce have a focused and aligned approach to ensure that Defence has the best means to serve Canadians at home and abroad, to provide stewardship of public resources, to engage with Canadian industry and to provide tangible and lasting benefits to communities.

Military Personnel

Defence instituted innovative approaches to integrate and synchronize attraction, recruiting and training practices to ensure the success of force expansion goals and objectives. At the end of fiscal year 2008-09, the Department had attained 88 percent of its CF recruitment targets and CF attrition had stabilized to 9.1 percent. Yet, many technical occupations, particularly in the navy, remain a significant recruiting challenge. The shortage of qualified workers is a reality shared with other Canadian employers. The CF continued to actively compete to attract and retain these skilled people and to develop and implement recruiting strategies to address shortages in specific areas.

In partnership with Veteran Affairs Canada (VAC), Defence continued its commitment to the health and well-being of Canada's military personnel with the opening of a new Operational Stress Injury (OSI) clinic at the Royal Ottawa Hospital Mental Health Centre. Defence also announced the establishment of a national network of eight support centres known as the Joint Personnel Support Unit (JPSU). The JPSU improves the quality of care and services provided to ill and injured CF personnel and their families and ensure that they have access to the same high standard of care and support across the country.

Families continued to be recognized as the 'Strength behind the Uniform'. Their strength and flexibility throughout deployments, postings and training helped make our military successes possible. New operational realities continued to drive the need for the CF to improve policies and programs for the care of the fallen, injured and their families.

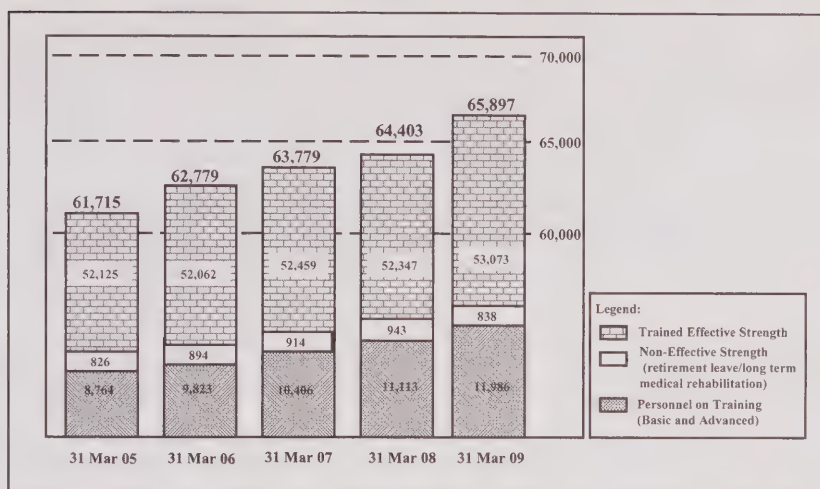
Force Expansion

Regular Force

Figure 9 depicts Regular Force strength growth from 31 March 2005, the start of expansion. In fiscal year 2008-09, strength increased by approximately 1,494. However, trained effective strength¹⁶ personnel numbers marginally increased. The reason for this is two-fold. First, most new recruits are currently in the training system. Depending on entry program and military occupation, they are expected to reach trained strength status and be fully employable within two to five years. Secondly, while it was expected that attrition would increase during a period of expansion (as attrition in the untrained category is higher than average), overall attrition was less than projected.

¹⁶ Trained effective strength refers to the number of personnel trained to an employable standard for their occupation.

Figure 9: 2008-09 Regular Force Expansion Strength Report



Note: Graph is not to scale

Source: Vice-Chief of the Defence Staff Group

Data Source: Assistant Deputy Minister (Information Management) Director Human Resource Information Management (DHRIM) monthly reports

Note: The timing of data extracts may cause data to vary slightly from Chief Military Personnel production, attrition, recruiting, retention and analysis (PARRA) report numbers, and previous DPR reports.

Primary Reserve

No specific growth target was set for fiscal year 2008-09 for the Primary Reserve Force as its 26,000 average paid strength was largely achieved in fiscal year 2007-08. Most of the growth in Total Strength occurred in the Army Reserve. Please see *Section III: Other Items of Interest - Reserve Force Expansion Annual Strength Report* for more information. The sustainment of Joint Task Force Afghanistan required an increase in the number of Reservists employed on Class C contracts during the reporting period.

For more information on the Reserve Force, please see *Section III: Other Items of Interest - Reserve Force*.

Recruitment

In April 2008, the CF unveiled the second phase of its highly successful *Fight* recruitment campaign. The ads showcased the vital role the CF play in defending Canada's Arctic and securing our borders in the hopes of inspiring young men and women to join the military. A revamped CF recruiting website was also launched (www.forces.ca). This website affords visitors a unique online experience and provides those interested in a military career access to the latest information regarding educational and training opportunities. It also allowed the CF to reach beyond traditional venues to provide better awareness and exposure of CF opportunities for those Canadians who have had little to no contact or understanding of the CF.

Over the last few years, Canadians have responded to the career opportunities being offered by Canada's military with the enrolment of recruits having almost doubled since 2000. The CF continued to meet recruiting targets in some occupations and in some cases exceed them. However, sustained focus is still required to bring stressed areas to manageable levels. In summary, 43 percent of targeted occupations achieved growth, 50 percent lost more personnel than were recruited and six percent maintained strength. In order to help achieve the recruiting target for this fiscal year, the Department over-recruited for the

infantry occupation by 44 percent. Once over-recruiting of the infantry occupation is factored out, the recruiting success rate was 88 percent of the established target.

There continued to be over fifty stressed occupations across the CF, ranging from Naval Electronic Technicians to Avionics Technicians to medical service providers where recruiting challenges remain. Recruiting shortfalls were addressed through focused attraction efforts for specific occupations, by promoting subsidized education opportunities at Canadian community colleges and focusing on priority occupations at job fairs, at Service Canada and other employment opportunity venues across the country.

While recruiting efforts intensified over fiscal year 2008-09 to address these occupations, the ability of the training system to qualify new personnel for operational deployment required careful oversight to ensure that all activities from recruiting to basic qualification were made as efficient as possible.

Retention

Increasing the size of a large organization such as the CF is a major endeavour, requiring both time and significant resources. To achieve this growth, the CF must not only recruit new people, it must also retain existing personnel.

Figure 10 demonstrates the gradual growth of the CF over the last six years. Over that period, the Regular Force has grown by almost 4,500 personnel and the Primary Reserve has added about 2,000 new members.

Figure 10: The Strength of the Regular and Reserve Forces 2004-2009

As of	Regular Force	Reserve Force			
		Primary Reserve Total Paid Strength	Cadet Instructors Cadre (CIC)	Canadian Rangers	Supplementary Reserve
31 Mar 04	61,394	23,600	6,764	4,096	35,000
31 Mar 05	61,715	23,700	7,050	4,179	39,536
31 Mar 06	62,779	23,902	8,014	4,448	32,526
31 Mar 07	63,779	25,231	7,479	4,266	27,726
31 Mar 08	64,403	25,640	7,742	4,244	28,665
31 Mar 09	65,897	25,674	7,690	4,323	23,629

Source: Vice-Chief of the Defence Staff Group, Chief Military Personnel Group, Chief of Land Staff Group

Data Source: ADM(Fin CS) Revised Pay System for the Reserves (RPSR) monthly records; ADM(IM) Defence Human Resources Information Management system; Human Resources Management System (HRMS) monthly data retrieval; Directorate of Cadets – Youth Program End Year Report for fiscal year 2008-09

Notes:

- 1 Regular Force personnel are employed full-time and have usually signed long-term contracts committing them to regular service. Regular Force reported strength does not include Class C Primary Reserve personnel.
- 2 Primary Reserve personnel train regularly and may be employed with their Regular Force counterparts on a full-time basis. There are three "classes" of service in the Primary Reserve: Class A (employed part-time in Canada), Class B (employed full-time in Canada) and Class C (deployed on operations). The existence of these three classes of service means that not all Primary Reserve personnel will be working on any given tasking.
- 3 Other subcomponents of the Reserve Force are the Supplementary Reserve (former personnel who could be called out in an emergency), Canadian Rangers (who constitute a military presence in isolated and sparsely settled areas of Canada's Northern communities) and the Cadet Instructors Cadre, or CIC (officers with administrative, instructional and supervisory responsibilities to the cadet program).
- 4 Reported strength data may vary from previous DPRs due to refinements made to the data and/or the timing of the data extract.
- 5 Significant decrease in membership of Supplementary Reserves for five-year fiscal period 2004-05 to 2008-09 due to clearing backlog of releases for members having reached or surpassed ten years of service. Increase from fiscal year 2006-07 to fiscal year 2007-08 due to members not released as per policy in order to allow members to elect for pension

purposes. Mass release from fiscal 2007-08 to fiscal year 2008-09 of members having reached ten years of service as well as members with two plus years of invalid contact information.

Attrition

The rate of total attrition increased from 6.8 percent in March 2006 to 8.3 percent by March 2007 and again, to 9.1 percent by March 2008. As of March 2009, the rate had stabilized at 9.1 percent.

Research has indicated that the main reasons for personnel leaving the CF early in their career included physical fitness, personal and family issues, and a poor fit with the chosen occupation or with military life in general. In terms of middle-career and longer-term attrition, the CF experienced a surge in the number of personnel who have become entitled to retirement benefits. To address these issues, the CF initiated development of a CF Retention Strategy focused on three guiding principles: leadership, selection, and needs of the members and their families.

For more information, please see *Section III: Other Items of Interest – Regular Force Attrition Trend*.

Training and Education

Defence remained committed to ensuring that all CF members develop their full professional and intellectual potential. Along with performing traditional combat roles, CF personnel are also required to be diplomats, humanitarians and technical experts in a variety of fields. Training and education is about ensuring that CF personnel receive the right training at the right time to apply military and technical principles and procedures expertly, are educated to improvise and adapt to constantly changing threats, and that opportunities are available for operational employment earlier in and during a larger portion of their careers. The CF individual training system worked to address the increased demand by actively exploring and implementing alternative training delivery strategies. The CF partnered with community colleges both in the areas of accrediting civilian courses as equivalent to military courses and tailoring courses to meet CF requirements, and expanding the use of distributed learning systems and providing increased opportunities for contracting in and out services.

Force Expansion continued to create challenges for the CF training system that had to address basic training capacity issues and environmental course schedules to ensure optimum training throughput. Expanding the CF remained a national priority and continued to have a significant impact throughout the entire military personnel management system beginning with the challenges associated with attraction, recruitment and delivering basic and occupational training, while supporting an increased volume of CF personnel and their families. The CF reassessed current training resources to adapt to operational requirements and developed a number of progressive approaches in training delivery that included partnering with civilian institutions, the stand-up of the Royal Military College Saint-Jean, and the use of Reservists to augment the training system.

Health Services and Support

The physical and mental health of CF members is inextricably linked to the readiness, effectiveness, and efficiency of the CF as a fighting force. Over the past several years, the CF has put into place a full range of programs and initiatives to enhance the level of health services, both in support of operations and for

Did You Know?

The health and well-being of CF families is a top concern for DND/CF. Families of CF personnel are active and contributing members of the communities where they live, but the need to develop initiatives to enhance services relevant to the needs of today's military families is recognized. *"The families of CF members make incredible sacrifices. They are pillars of our strength. They are the true volunteers of the Canadian Forces,"* said General Natynczyk in a November 2008 speech. During 2008, a CF Family Covenant was developed which reflects a commitment to families and serves as the cornerstone from which to continue to enhance military family services.

operational readiness care. Key initiatives progressed in fiscal year 2008-09 ranging from partnering with Veterans Affairs Canada (VAC), to opening a new Operational Stress Injury (OSI) clinic at the Royal Ottawa Hospital Mental Health Centre, to progressing on the relocation of the CF Health Services Centre (Ottawa) to the Montfort Hospital Campus, to the launch of a new CF Health and Physical Fitness Strategy designed to raise awareness and levels of health and physical fitness within the CF. The latter is intended to better meet operational requirements and to enhance health care benefits for Reserve members.

Care and Support for the Ill, Injured and their Families

The CF continued its commitment to provide enhanced support services to all military members and Veterans who were injured or medically released or who became ill while serving, and also to support their families. Through centrally-managed and locally-delivered programs and services, such as the *one-stop service centres* under the Joint Personnel Support Unit (JPSU) initiative, the CF ensured that a consistent level of care and support, including Chaplain and spiritual support, continued to be provided and readily available across the country.

A key initiative undertaken to ensure that family services programs continued to evolve and meet the needs of the CF community was the CF Family Services Summit. Two summits were held, in May 2008 and January 2009, to facilitate consultations among military and community leaders, service providers and CF family members, and to enhance the Military Family Services Program. A key outcome of these consultations was the CF Family Covenant. The Covenant is a CF commitment to recognize, honour and partner with families of CF personnel to enhance military family life. Throughout the 2008-09 fiscal year, spouses of CF personnel actively served as members of CF advisory committees and working groups and contributed to the enhancement of Deployment Support and Child Care policies and programs. Family members, Military Family Resource Centre staff and volunteers, developed recommendations and strategies collaboratively that have formed the basis for trial initiatives that are currently being pilot tested in CF communities across the country. For additional information on Military Family Resource Services please see the [CF Family Resource website](#).

Response to Standing Committee on Public Accounts

Throughout the reporting period, Defence continued to meet the Government's commitments outlined in its responses to Reports of the Standing Committee on Public Accounts. Specifically, Defence progressed commitments made in the Government's [response](#) to Chapter 2 of the May 2006 Report of the Auditor General of Canada on [National Defence – Military Recruiting and Retention](#) and its [response](#) to Chapter 5 of the November 2006 Report of the Auditor General of Canada, [Relocating Members of the Canadian Forces, RCMP, and the Federal Public Service](#). For additional information on the Standing Committee Reports noted above, please refer to *Section III: Supplementary Information – Responses to Parliamentary Committees and External Audits*.

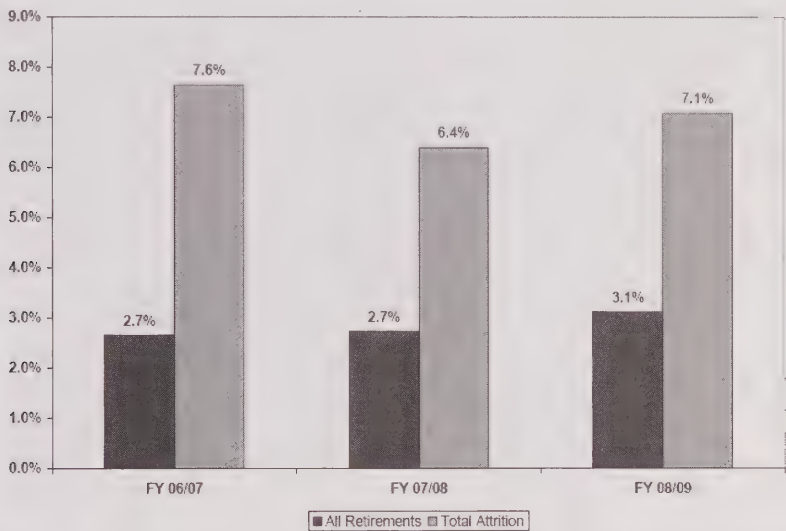
Civilian Personnel

Defence as an institution is about the people, the core mission, and the supporting capabilities. The *Canada First* Defence Strategy (CFDS) recognizes that, in addition to equipment, infrastructure, and support, people are fundamental to our success in delivering on the Government's defence agenda. Strong leadership and support for excellence in human resources management is critical to the long-term success of the institution.

As of 31 March 2009, the civilian workforce totalled 27,305 FTE personnel. High operational tempo, CF transformation and expansion have placed significant demands on civilian growth requirements. Programmes and initiatives, such as the apprenticeship programme, the necessary surge in project

management personnel and support to deployed operations, have increased the total number of civilian personnel. However, it is also forecasted that the Department will be challenged to recruit and retain sufficient talented workers as the number of individuals eligible for retirement increases in the years to come. The Department continues to hire staff now and for the next four years, in special/new skills areas to combat rising attrition as a temporary risk-mitigation measure to ensure the civilian workforce is sustained in the longer-term.

Figure 11: Total Attrition and All Retirements by Fiscal Year



Source: Assistant Deputy Minister Human Resources (Civilian) Group

During fiscal year 2008-09, civilian human resource initiatives continued to be developed and delivered in line with governmental objectives such as the Clerk of the Privy Council’s Public Service Renewal initiative and Defence business requirements. The following figure represents only those that required new investments.

Figure 12: PS Renewal Management Priorities and Departmental Spending

PS Renewal Management Priorities	Departmental Spending		
	Planned Spending (\$ million)	Actual Spent (\$ million)	Difference (\$ million)
Recruitment	1.8	1.8	0.0
Apprenticeship and Occupational Development (AODP)	18.6	14.3	4.3
Succession Planning	0.302	0.321	(0.019)
Retention	0.354	0.239	0.115
Employment Equity	0.345	0.114	0.231
Policy Instrument – Collective Work Descriptions ¹⁷	1.24	0.920	0.32

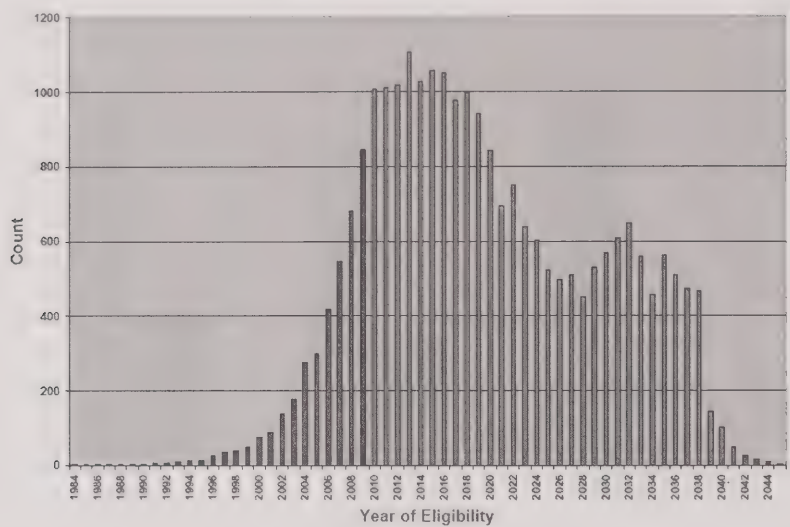
Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources-Civilian) Group

Many civilian employees will retire over the next five years and with an ageing Canadian population, there will be fewer people entering the labour market. Defence will have to compete with other organizations, in both the public and private sectors, to get and keep the employees we need to meet the

¹⁷ Collective Work Description: A work description that records the work assigned to a number of identical positions at the same occupational group and level. This type of work description can describe identical work across organizational boundaries.

Department’s business objectives. To meet its mandate and its future operational demands, and at the same time address the many human resources management challenges, Defence has put in place key integrated plans to recruit new talent while developing and encouraging existing talent to stay with the Department. Defence is shifting from filling the vacancies to broadening choices with engaged people doing the right work in the right place at the right time.

Figure 13: Retirement Eligibility Indeterminate Civilian Population as of March 31, 2009



Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources-Civilian) Group

Integrated Planning

“Integrated planning must be implemented by line managers. They are in the best position to integrate corporate and departmental goals and priorities with precision. Only they can decide how best to allocate resources by aligning the organization’s people capabilities with its business imperatives.”¹⁸

Department-wide HR planning for the civilian component of the Defence Team is well into its fifth year. Throughout this reporting period, human resources requirements formed part of the Defence Team discussions on plans and priorities, program performance and budgeting. The performance agreements of senior managers were aligned to clearly articulate responsibility for people management and HR requirements as a critical part of Defence’s business planning and decision-making process. There is still progress to be made with integration; efforts continue to strengthen HR planning and business planning at all levels throughout the organization.

The process of planning and managing succession is a subcomponent of the broader integrated HR and business planning process. During the past fiscal year, we established a succession planning framework that necessitated an integrated, systematic approach to identify, develop, and retain talent for key positions and areas in line with current and projected business objectives. In addition to the succession planning framework, guidance and tools were developed to assist with our workforce and succession planning efforts at all levels. Through their promotion, Defence will continue to identify and develop high performing leaders capable of meeting the future needs of Defence and to facilitate the transfer of knowledge to the next generation of the Public Service.

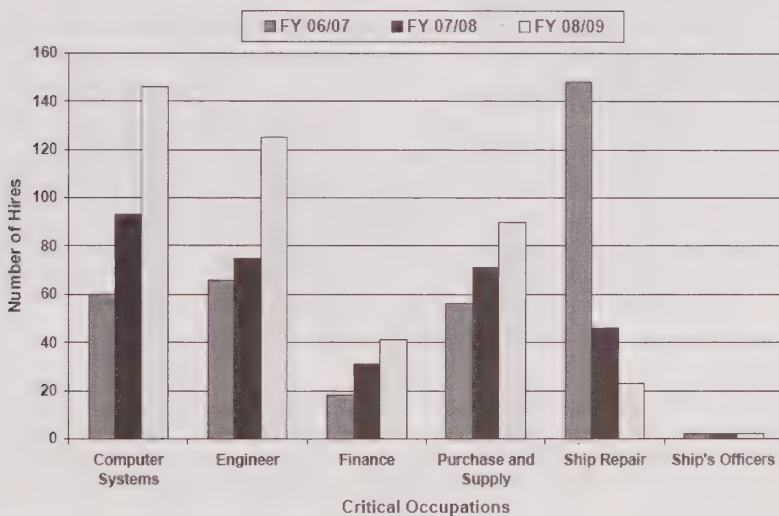
¹⁸ Report of the Expert Panel on Integrated Business and Human Resources Planning in the Federal Public Service

Employee Recruitment and Retention

Over the last year, the Department observed good progress on civilian recruitment, as well as the specific commitments for action included in the *2008-09 Public Service Renewal Action Plan*. We exceeded our target of 175 post-secondary graduates in hiring 214, at minimum. For specific stressed occupations (i.e. purchase and supply, engineer, computer science, finance, ship repair personnel, and ship officer), total hires were 427. Further, Defence's policy intern recruitment program continued to show results in fiscal year 2008-09 where the number of hires increased by 50 percent. This success allowed the Department to increase placements in other government organizations thereby exhibiting leadership excellence not only in the development and capability of our future policy leaders, but also in the enhancement of the whole of the public service.

The following chart indicates the number of hires within stressed occupations. Of note, the decrease in the number of hires for Ship Repair is attributed to a change in hiring practices. New hires are brought in on temporary status, developed over a three-year period then rolled over to indeterminate status.

**Figure 14: Indeterminate Hires – Activity Fiscal Years 2006-2009
(PWGSC Mobility Files)**



Source: Assistant Deputy Minister Human Resources (Civilian) Group

More precision on strategic intake plans has achieved increased recruitment, development and advancement of visible minorities and Aboriginal peoples. However, some under-represented areas remain, namely the equitable representation of visible minority groups. In response, a forward-looking research plan for the civilian workforce in Defence has been established, providing information on key personnel issues to inform program and policy development and to align workforce requirements with future demographics.

The Apprenticeship and Operational Development Program (AODP) serves to expand the civilian workforce general trades' requirements to effectively support the military component of its force generation activities. AODP investments currently support 364 apprentice and operational development employees. Of the planned 165 new entrants into this program, a total of 145 were accepted this year, thus meeting 87 percent of our target. Given the labour market pressures and regional demographic challenges faced by a dispersed organization such as Defence, successes such as this will ensure that the AODP program in the Department remains strong and robust.

Research shows that employees engaged in their work are less likely to leave their organizations or even to look for other employment. To retain talent in the Department, a retention strategy was developed based on three key elements: effective management, career development and communication. A fundamental pillar of the Defence Retention Strategy is the role of managers and people management — a principal element in the Public Service Renewal action plan advocated by the Clerk of the Privy Council Office. *A Practical Guide to Alternative Work Arrangements* has been developed to inform civilian employees and their managers (either civilian or military) about some of the options to adapt their work schedule to meet personal and professional commitments.

Employee Development

Learning and professional development is a key element in the advancement of a first class, modern Defence Team. A spirit of lifelong learning is emphasized within Defence to help civilian employees be effective and productive in a changing environment. In an effort to synchronize learning with the needs of the military and the Public Service, strategic documents, policies and program activities related to civilian learning, training and development have been aligned with the CFDS, the Public Service Renewal Strategy, and various Treasury Board Policy instruments.

To better position both military and civilian managers/supervisors to play their role effectively in managing civilian employees, mandatory training was revised and re-launched and a broader training strategy is being developed to strengthen this aspect of the military officers' training program.

Building an open, borderless learning organization requires change. In the fall of 2008, in an effort to raise awareness and to engage senior leaders, we instituted an executive orientation program to support executives better in achieving the Department's mandate, in gaining a better appreciation of the mixed civilian/military culture and in identifying behaviours conducive to successful leadership. To support leadership at the employee level, Defence launched a mentoring program in December 2008 that offers an opportunity for employees to enhance their existing skills, to expand their knowledge, and to develop public service leadership competencies needed to shape the future of the Department.

Did You Know?

Almost half of the civilians working at DND across Canada are working in skilled trades providing essential services and support to the CF. On the west coast, employees can train as part of an apprenticeship training program started in 1927 at the "corner garage," or as it is officially known the Fleet Maintenance Facility Cape Breton Shop at CFB Esquimalt. These civilians perform work on submarines as well as ships, and other challenging and diverse careers in the industrial trade shops and trade services.

Enabling HR Infrastructure

Recent changes in the Government of Canada's HR governance regime have clarified and reinforced that good HR management is critical to the effective delivery of departmental business objectives. As such, Defence has looked at a variety of means to reformulate how its HR services are provided, as well as business transformation opportunities that will enable the best use of people and opportunities.

Throughout fiscal year 2008-09, integrated business and multi-year HR planning provided more accurate and detailed forecasting of civilian HR requirements that produced better HR intake plans in terms of people management and more timely hires. The Department also undertook a review of its hiring practices, tools, policies and guidelines, from pre-selection to appointment. Several advances were made to help ease the hiring process for managers. These included marketing and communications efforts to address internal and external challenges in recruitment and outreach and advocating effective staffing strategies such as the use of collective processes, pools and screening/assessment material.

To promote further responsibility for people management throughout the organization, the Department now has a plan to extend staffing delegation. Finally, Defence has, in partnership with other government departments, contributed to delivering a common-hosted environment for the development of HR applications. Benefits gained in the advancement and adoption of existing HR applications have allowed Defence to take positive steps towards addressing horizontal barriers in HR thus further strengthening the Department's ability to work collaboratively and move forward on the overall agenda to reduce HR process burden.

Equipment

The Government of Canada is delivering on its *Canada First* commitment to strengthen Canada's multi-role, combat-capable defence force. Defence is purchasing equipment and related support services for the CF. The Government is doing procurement faster and fairly, getting the right equipment for the CF, at the best price for Canadians, with benefits for Canadian industry.

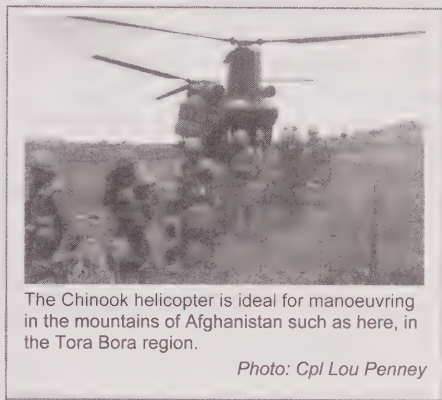
During fiscal year 2008-09, the Department was challenged with delivering urgently required equipment for the CF in Afghanistan, as recommended by the *Independent Panel on Canada's Future Role in Afghanistan*. Through the prior institution of a series of procurement reforms, the Department was able to deliver equipment more expeditiously. For example, timeframes for the acquisition of materiel were reduced from 107 months to less than 48 months. This was achieved through implementation of the following reforms:

- Minimization of technical specifications for off-the-shelf capabilities;
- Realignment of scarce resources into two major project divisions to oversee key transformation projects. These divisions act as centres of expertise providing focused, highly-skilled personnel, capable of managing complex acquisitions;
- Use of high-level, performance-driven military specifications whenever possible;
- Assessment of proposals based upon best overall value; and
- Establishment of long-term, domestic-based, in-service support contracts in conjunction with system acquisitions, with a single entity being accountable for system performance and availability.

Acquisition

As noted above, the Government delivered on the following equipment requirements resulting from the recommendations of the *Independent Panel on Canada's Future Role in Afghanistan*, ensuring the CF obtained urgently needed equipment, ahead of schedule and either within or below budget. This equipment included:

- High-performance NOCTUA UAV (Unmanned Aerial Vehicle) as an interim to the Joint UAV Surveillance and Target Acquisition System;
- Used Chinook-D helicopters;
- Chartering of commercial helicopters;
- Mission-modified Griffon helicopters for deployment to Afghanistan; and
- Interim and longer-term Army Small UAVs.



Over and above the requirements of the recommendations of the *Independent Panel on Canada's Future Role in Afghanistan*, the Department procured additional equipment urgently required for Afghanistan. These included:

- Acquisition and delivery of 58 new Expedient Route Opening Capability vehicles for the detection and disposal of explosive threats;
- Completion of numerous vehicle survivability upgrades; and
- Delivery of Armoured Heavy Logistics Vehicles to replace lightly protected logistics vehicles.

The swift acquisition and deployment of the equipment noted above helped to improve the safety of the CF and its ability to prepare for and fulfill its many operational commitments. For more information on these acquisitions and their strategic impact on CF readiness and operations, please see the *Program Activity: Conduct Operations* and the sub-section on *Readiness* in this report.

The CFDS called for the modernization of the CF through the replacement of major fleets and core platforms as well as the improvement and replacement of key existing equipment and capabilities. In response, a number of key initiatives were launched to secure the required policy approvals and establish the procurement strategies.

Additional achievements were announced during the fiscal year and provide a stimulus to the Canadian economy in line with the recent [Speech from the Throne](#):

- In April 2008, the refit portion of the Halifax Class Modernization/Frigate Life Extension Project (HCM/FELEX) valued at \$900 million was announced at the Halifax Shipyards in Nova Scotia and at the Victoria Ships Ltd, in British Columbia;
- In July 2008, the LAV III service and maintenance contract, valued at \$347 million;
- In August 2008, a number of Afghanistan air capabilities, valued at \$438 million, including six Chartered Helicopters (MI17s), six Chinook-Ds, a small UAV (Scan Eagle), and a two-year lease for a tactical (Heron) UAV;
- In September 2008, the Combat Systems Integration and Command and Control System portion of the HCM/FELEX project, valued at \$2.0 billion;
- In January 2009, 1,300 Military Commercial off-the-Shelf Vehicles, valued at \$274M.
- In February 2009, simulation training for the new CC-130J Hercules fleet valued at \$346 million was announced at CAE Inc. headquarters in Montréal, Quebec; and
- In March 2009, two long-term support contracts for the Army's Land Command Support System, valued at \$525 million.

Response to Standing Committee on National Defence

Throughout the reporting period, Defence continued to meet the Government's commitments outlined in the [response](#) to the Standing Committee on National Defence report, *Procurement and Associated Processes*, tabled in February 2008. For further information on the status of reforms to the Defence procurement system, please see *Section III: Supplementary Information – Responses to Parliamentary Committees and External Audits*.

Did You Know?

In March a single contract award was announced to outfit Regular Force, Reservists, and Cadets with top-of-the-line gear. Optimized by the supplier for ease of use, efficiency for Defence, and most importantly convenience for members, the contract will inject close to \$200 million into the economy and secure 550 Canadian manufacturing jobs in Quebec, Ontario, Manitoba and Nova Scotia. The contractor will provide manufacturing, design support services, inventory management, order taking warehousing and distribution of military clothing.

Readiness

Readiness refers to the CF's flexibility and preparedness to deploy in response to Government direction. It encompasses the resources needed to maintain equipment, conduct training and prepare units for operations.

The Canadian Government recognizes that, if Defence is to be effective in such difficult and diverse environments as the Arctic and Afghanistan, the CF need adequate resources for training, spare parts and equipment. As Defence progresses the implementation of the *Canada First* Defence Strategy's 20-year Investment Plan, CF readiness is beginning to improve. Planned, rather than ad-hoc, investments are contributing to training personnel to required levels and to making equipment available for both training and operations.

During the reporting period, improvements to readiness were given high priority in the Investment Plan. Overall allocations increased by \$70M from the previous fiscal year. This increased funding has improved the army, the navy, and the air force's ability to conduct training to meet the required readiness levels. The Department will ensure that funding remains available for the CF to maintain adequate flexibility and preparedness to deploy quickly and effectively in response to Government direction.

Generate and Sustain Forces Capable of Maritime Effects

The navy's most demanding effort is to generate and maintain combat-capable, multi-purpose maritime forces for employment by operational commanders at home and abroad. The challenge is to strike a balance between meeting current commitments and developing a navy that will be able to fulfill future commitments. Progress was made in executing the HCM/FELEX Project and in advancing the Joint Support Ship and the Arctic/Offshore Patrol Ship projects. Efforts to replace the surface combatant fleet continued.

The navy successfully generated forces to meet all commitments. The submarine HMCS CORNER BROOK attained operational status to support force generation efforts, was available for operational taskings, and contributed to Operation CARIBBE in support of JIATF(S). Personnel shortfalls remained a concern, particularly in the technical trades. A number of initiatives were put in place to address these shortfalls and to ensure the long term health of these stressed occupations. For more information, see the sub-section: *Military Personnel*.

Generate and Sustain Forces Capable of Land Effects

The army's efforts were focused on the successful delivery of combat-effective Land Forces for employment on Task Force Afghanistan as well as on the generation and training of the Joint Task Force Afghanistan Headquarters. In addition, the army successfully reintegrated personnel upon the completion of their operational tours and set the conditions to allow for continued force generation in fiscal year 2009-10. The Army Reserves continued to contribute significantly to meeting the army's force generation tasks both as a vital element in training and in deployment. Domestic priorities centred on continued preparations for the Vancouver 2010 Olympic and Paralympic Winter Games and the G8 Conference in 2010. For more information, see *Section II: Conduct Operations*.

Echoing past years, the army's main challenge continued to be the generation of operational forces for deployment in an environment characterized by CF Transformation, relatively high attrition rates and heightened operational and personnel tempo. Specifically, the replenishment of the army's middle supervisory rank levels continued to represent both a critical challenge and a vital priority. The army addressed this challenge by prioritizing the training of soldiers to the initial supervisory ranks, which over time will close the current supervisory gap in the middle leadership. The reduced availability of serviceable equipment also presented a significant challenge to the army's force generation training

activities. However, equipment shortages were mitigated through the whole fleet management approach, which enabled the provision of essential equipment to support pre deployment training.

Generate and Sustain Forces Capable of Aerospace Effects

The air force continued to transform and re-equip while increasing support to overseas operations. As tactical crews aboard the deployed CC-130 Hercules continued to provide daily airlift support to the CF in Afghanistan, the last of the four CC-177 Globemaster III was received, reducing dependence on charter aircraft for strategic airlift of oversize cargo and giving the air force truly global “reach”. Equipped with six used CH-147 Chinook helicopters acquired from the United States Army and eight CH-146 Griffon helicopters, a Canadian Air Wing was established at Kandahar providing escort and airlift of personnel and equipment and thereby reducing the risk of road travel. The new CU-170 Heron Unmanned Aerial Vehicle, leased from MDA Canada for our mission in Afghanistan, replaced the Sperwer, bringing greater endurance, altitude and speed than its predecessor. Continuing support to deployed and domestic operations involved CH-124 Sea King helicopters aboard Canadian frigates that provided maritime and arctic sovereignty patrols and the CF-188 Hornet fighters that participated in NORAD operations and exercises.

Additional major equipment projects continued throughout the year, including:

- Conversion of two CC-150 Polaris aircraft equipped for strategic air-to-air refuelling;
- Refinement of requirements for a new Medium-Heavy Lift Helicopter and Next Generation Fighter capability;
- Resolution of a delayed delivery schedule for new Maritime Helicopters; and
- Preparations to replace the current Hercules by bringing into service new CC-130J tactical transports, starting in 2010.

To ensure a deployable air force, Mission Support Squadrons established at various Wings continued rotating deployments to Camp Mirage in the Middle East.

The pace of CF Transformation and concurrent operational commitments challenged the air force to increase its personnel generation. Progress continued on the transformation of pilot training through the increased use of simulation and the revision of course structure and syllabus. An Air Force Occupational Structure Review and Personnel Strategy were implemented to identify its future requirements for personnel and the means to fulfill them.

Did You Know?

From its arrival in December 2008 through the end of the fiscal year, the JTF-Afghanistan Air Wing logged more than 7365 hours in the air, ferried 25,244 passengers and 4,227,143 kilograms of cargo were moved. Established on recommendations from the *Independent Panel on Canada's Future Role in Afghanistan*, it is a huge benefit to the Afghan mission by reducing reliance on ground transport, providing safe and rapid transport of soldiers and enhanced surveillance assets.

Infrastructure

The Defence realty asset portfolio is one of the largest and most complex in the Government of Canada. To support the CF, the Department maintains extensive infrastructure holdings across Canada, including approximately:

- 21,000 buildings;
- 5,500 km of roads;
- 3,000 km of water, storm and sewer pipes; and
- 2.25 million hectares of land (1 hectare = 10,000 square meters) – four times the size of Prince Edward Island.

The *Canada First* Defence Strategy (CFDS) recognizes the importance of infrastructure in the delivery of the Defence mandate. To remain effective, the existing Defence infrastructure needs to be maintained and upgraded. The CFDS aims to replace or refurbish 25 percent of existing infrastructure over ten years and 50 percent over the next 20 years.

In order to meet the investment goals in the CFDS for infrastructure replacement and Maintenance and Repair (M&R), and to gradually improve the condition of the overall portfolio, the department will continue to place emphasis on increasing annual M&R and capital construction expenditures. The need to improve existing infrastructure is based on a combination of condition and suitability. To improve the current condition, it is necessary to inject funding into Operations and Maintenance (O&M) in particular, to focus on M&R activities to stabilize and slowly improve the overall condition of existing assets. However, while improving the physical condition of the asset is critical to keep the infrastructure functioning properly, sometimes it is not sufficient and the existing real property requires capital construction funding to bring the real property asset up to current operating standards, for example, to comply with barrier-free access guidelines.

The targeted departmental investment in M&R for fiscal year 2008-09 was approximately \$418 million, compared to actual expenditures on M&R for fiscal year 2008-09 of \$339 million.

The target for investment in capital construction for fiscal year 2008-09 was \$522 million. Actual capital construction expenditures were \$495 million. Investments in capital construction projects are also investments in the Canadian economy. Defence capital construction expenditures helped sustain almost 2,700 full-time jobs (5.4 job opportunities per million dollars of expenditure).

The required investment in infrastructure is a long-term commitment by the Department. The ability to meet CFDS infrastructure replacement targets will need to be evaluated against such factors as increased operations costs, payment in lieu of taxes and labour costs. Monitoring and reporting on infrastructure investments will be critical to ensuring success.

Examples of the commitments to infrastructure investment include the following:

- An integrated plan has been developed for 8 Wing Trenton to accommodate the new strategic Airlift C-17 aircraft, tactical airlift CC-130J aircraft, and Fixed Wing Search and Rescue replacement aircraft. Interim accommodation has been completed for the C-17 aircraft and ramps have been upgraded to meet the requirements of the larger, heavier



On St. Patrick's Day, Leading Seaman Michael Fraser and his family gathered outside their new home; one of 18 permanent married quarters (PMQ) in Shearwater, N.S., which benefitted from a \$4.6 million renovation project. According to LS Fraser, there's no comparison between the old PMQ and the newly renovated one, "The old house provided shelter," he says. "The renovated version provides a feeling of home."

Photo: Corporal Leona Chaisson

aircraft. New permanent facility construction started in 2009.

- Significant progress was made in the construction of the three in-service support facilities for the Maritime Helicopter, the CH-148 Cyclone, at Shearwater, Nova Scotia, including two hangars and an operational support facility totalling approximately 36,000 square metres. Construction is on schedule to meet the 2009 completion date. Additionally, in 2008, the second of two phases of a project to provide water to operate the fire suppression systems in the new Cyclone support facilities, as well as to replace water and sewer lines, was completed.
- The Nanisivik Naval Facility Project is progressing: in fiscal year 2008-09, Defence continued its discussions with the Department of Fisheries and Oceans to acquire the property; an environmental review process was undertaken and broad consultation continued with Indian and Northern Affairs Canada, the Government of Nunavut and various other stakeholder agencies such as Nunavut Tunngavik Incorporated, in regard to project specifics.
- The Army progressed on a number of construction projects in fiscal year 2008-09, including a multi-year project to replace the ageing and unsafe utilities distribution systems that was completed at Gagetown, the construction of new training quarters, as well as the renovation and expansion of a fitness centre at Shilo, Manitoba. The new building will provide additional physical fitness facilities to meet increased training requirements resulting from the move of the 2nd Battalion, Princess Patricia's Canadian Light Infantry and other military personnel to CFB Shilo.

In March 2009, the Minister of National Defence launched the first of a series of announcements at CF bases across Canada to unveil a total investment of \$346 million for military infrastructure projects. Since then, additional announcements have been made, and the Minister will continue to communicate the economic benefits generated by Defence infrastructure projects in communities across Canada.

Lessons Learned

Personnel

The realities of modern-day conflict and evolving social norms relating to workforce management have brought about a shift in the way in which the CF attracts, recruits, trains and retains military personnel while providing care and support to CF members and their families. The CF developed new and innovative ways of doing business, including the partnering with community colleges, evolving on the terms of service and enhancing services delivered to injured and ill members and their families. This requires the military personnel management system to continue to be consultative, responsive and flexible in an effort to ensure that the CF remains operationally ready, responsive to the needs of CF members and their families and that it is viewed as an employer of choice.

With respect to the civilian workforce, Defence believes it could make more effective use of interchange programs and external recruitment, and generally facilitate faster entry to the Public Service at all levels through the elimination of process activities and the continuation of its efforts to transform the HR management business processes. An important component of an effective recruitment program is effective orientation and sustained support for external recruits. It is further recognized that recruitment cannot be done in isolation and should be connected directly to succession planning.

Measures have been taken to harmonize work force requirements within an integrated human resource and business planning process to ensure personnel growth is affordable, carefully controlled and directed to departmental priorities. Defence will be challenged to recruit and retain sufficient talented workers as the number of individuals eligible for retirement increases in the years to come. A planned Force structure review will yield recommendations on the appropriate balance between Regular, Reserve and civilian employment.

Equipment

The first priority of a robust and well-equipped CF is to protect Canadians at home and abroad and to defend Canadian sovereignty. To do this, the CF needs the right tools and equipment to get the job done.

Defence has made progress by acquiring the C-17 and Leopard II tanks that have already saved many lives in Afghanistan. However, it has proven difficult to reverse rust-out. Defence needs the support of industry to achieve its goals. After so many years of boom-to-bust cycles in the procurement sector, it is a challenge to re-ignite the industrial complex to rebuild the CF.

In the complex and interconnected global marketplace, the timely availability and unpredictable escalation in the costs of weapons systems materiel and labour can dramatically affect individual project costs and schedules. This is most likely where development activity is required for the systems that are being procured, but it can also be a factor with off-the-shelf system acquisitions. Such was the case in the initial failed attempt at a competitive procurement for the Joint Support Ship project. Soaring labour and material costs in reaction to the changing world conditions put all bidders over the established financial ceiling. This necessitated a rethinking of the procurement strategy and it resulted in a way forward that features consideration of the broader national shipbuilding requirements. The lessons learned in this case will prompt a renewed focus on project estimates and budgets to ensure that they reflect market conditions for the proposed requirement, facilitated in part by increased private sector participation early in the process, and the reduction of risk and cost through the adoption of mature technologies.

The ability to get projects approved and ready for implementation is one of the key investment program activities. Defence conducted a thorough review of internal practices and applied the Treasury Board risk-based approach to project approvals. As such, a streamlined approvals process was developed for lower risk/lower value projects resulting in greater efficiency and in a number of projects being ready to commence immediately.

Readiness

When Canada took responsibility for Regional Command South in Afghanistan, it experienced some difficulty in mounting headquarters for that task. Based on this experience, a decision was made to improve the capability of the current Joint Headquarters in Kingston, Ontario, to ensure the readiness of deployable headquarters to assume leadership of multinational operations in the future.

A revised CF-wide process was developed and put in place in 2008 to better capture lessons learned from the tactical level through to the strategic level. The lessons learned process integrates proven lessons learned procedures used prior to CF transformation with the new mission-command architecture and the increased authorities, where responsibilities and accountabilities are placed in the hands of commanders and delegated authorities.

Infrastructure

The increased number of real property infrastructure projects requires project delivery capabilities. Defence is taking steps to address this risk, including expanding in-house expertise and capacity, and exploring alternative forms of delivery and partnering.

The development of a Real Property Strategy, a National Portfolio Management Plan, and an assessment of the federated governance structure in which real property and expenditures on real property are managed, are part of an overall approach to strengthen lifecycle based portfolio management of real property. To develop a fully-integrated approach, it is recognized that work must continue on process improvement and on disseminating information throughout the portfolio. The National Portfolio Management Framework continues to address these issues.

The use of performance measures and performance reporting continues to evolve, and will help drive portfolio investment decisions.

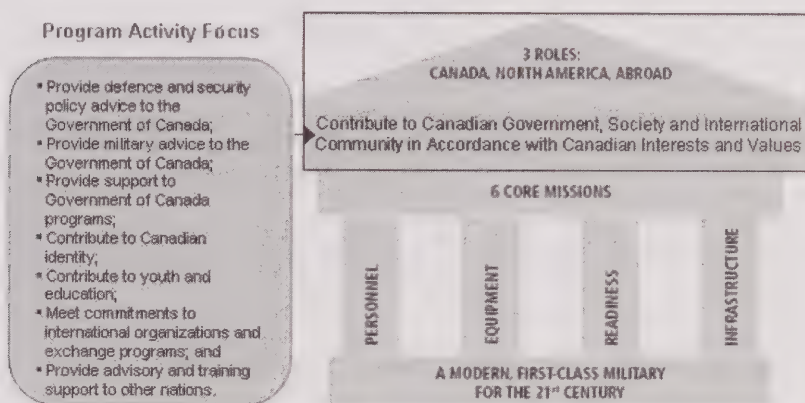
Strategic Outcome: Good governance, Canadian identity and influence in a global community

Program Activity: Contribute to Canadian Government, Society and the International Community in Accordance with Canadian Interests and Values

This program activity consists of Defence advice to the Government of Canada, contributions to Canadian Government; and contributions to the International Community, all in accordance with Canadian interests and values.

The following diagram illustrates the dedicated focus areas of Contribute to Canadian Government, Society and the International Community in Accordance with Canadian Interests and Values as identified in the Defence Program Activity Architecture. This program activity is directly aligned to the three roles – Canada, North America, and Abroad – of the *Canada First* Defence Strategy.

Figure 15: Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interests and Values Focus Areas



For fiscal year 2008-09, the *Report on Plans and Priorities* identified a number of key initiatives, including:

- Continue to make vital contributions to the economic well-being of Canadians;
- In our work abroad, continue to promote Canadian values of democracy, freedom, human rights and the rule of law;
- Continue to be instrumental in the Government of Canada's broader humanitarian relief efforts in response to national disasters; and
- Contribute to building Canada's reputation for establishing good governance abroad.

Performance Summary

Program Activity: Contribute to Canadian Government, Society and the International Community in Accordance with Canadian Interests and Values				
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Good governance Canadian identity and influence in a global community	Number of military personnel who have participated in Military Training Assistance Program activities over the past 12 months	No target established	N/A	Training positions for 1300 foreign and domestic students
	Growth of the Canadian Rangers	4525 personnel for 2008-09	Mostly Met	4329 personnel for 2008-09
	Percentage of Canadian youth aged 12 to 18 enrolled in cadet program	1.7 percent	Exceeded	1.83 percent

Alignment to Government of Canada Outcomes

International Affairs: A safe and secure world through international cooperation

Integral to the safety and security of Canada and the world, Defence is committed to the conduct of fully integrated global operations, across the spectrum from humanitarian assistance to combat, in concert with national and international partners to achieve timely and decisive effects in support of Canada's national interests.

Sources: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group; Chief Military Personnel Group; Assistant Deputy Minister (Civilian Human Resources) Group; Vice-Chief of the Defence Staff Group

Notes: The performance status terminology prescribed by the Treasury Board was applied to the above table as follows:

- **Exceeded** – More than 100 percent of the expected level of performance for the expected result identified were achieved during the fiscal year.
- **Met All** – 100 percent of the expected level of performance for the expected result was achieved during the fiscal year.
- **Mostly Met** – 80 to 99 percent of the expected level of performance for the expected result identified were achieved during the fiscal year.
- **Somewhat Met** – 60-79 percent of the expected level of performance for the expected result identified were achieved during the fiscal year.
- **Not Met** – Less than 60 percent of the expected level of performance for the expected result identified was achieved during the fiscal year.

Program Activity: Contribute to Canadian Government, Society and the International Community in Accordance with Canadian Interests and Values					
2008-09 Financial Resources (\$ thousands)					
	2007-08 Actual Spending	2008-09			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Departmental Spending	1,036,470	1,206,649	1,222,855	1,281,329	1,110,150
Capital Spending (included in departmental spending)	30,880	57,783	58,083	55,522	18,506

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note:

1. The total authority column is the department's internal breakdown of the approved votes into PAA reporting categories. It does not represent the voted authorities approved by Parliament.
2. Departmental Spending and Capital Spending includes the allocation of Internal Services. For details, see *Section III: Other Items of Interest: Internal Services – Selected Defence Portfolios*.

Program Activity: Contribute to Canadian Government, Society and the International Community in Accordance with Canadian Interests and Values 2008-09 Human Resources (FTEs)			
	Planned	Actual	Difference
Military	2,637	2,627	(10)
Civilian	1,537	1,542	5
Total	4,174	4,169	(5)

Data Source: Human Resources Management System reports as of 31 March 2009

Sources: Chief Military Personnel Group, Assistant Deputy Minister (Civilian-Human Resources) Group, Vice-Chief of the Defence Staff Group

*Due to rounding, figures may not add up to totals shown

Notes:

1. Military FTEs represent Vote 1 and Vote 5 Regular Forces and do not include Class "C" Primary Reserve Forces.
2. Military FTEs are derived from a representative financial formula, as there is not a consistent 1:1 relationship between FTEs and program activities.
3. The civilian workforce is planned through a Salary Wage Envelope (SWE); therefore, FTE figures represent an equivalent dollar value.
4. Civilian FTE figures include Communications and Security Establishment Canada (CSEC), National Search and Rescue Secretariat (NSS), and the Office of the Ombudsman (OMB). For further information on these organizations please refer to *Section III: Other Items of Interest – Select Defence Portfolios*.
5. Civilian FTE figures for this program activity include 5.6 percent personnel attributed to Internal Services.
6. Due to reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year, personnel are reallocated to other program activities as required.

Performance Analysis

Provide Advice to the Government of Canada

Over the course of the reporting period, Defence advised the Government of Canada on a range of issues from the mission in Afghanistan to disaster response at home. The Department continued to play a central role in implementing the *Canada First* Defence Strategy (CFDS); managing Canada's international defence relations through organizations such as the UN, NATO, and NORAD; and coordinating Defence activities with the priorities of the Cabinet, Parliament, other government departments and agencies, the academic community (through the Security and Defence Forum), and the Canadian public. Defence also provided advice to the Government on how best to focus our efforts and to set priorities as we look ahead to changing Canada's role in Afghanistan from that of combat to reconstruction in 2011.

Through the commitment outlined in the CFDS to develop a partnership with Canadian industry, Defence undertook to renew and procure new equipment for the CF. For more information, please see: *Program Activity: Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces - Equipment*.

Contribute to the Government of Canada and Society in Accordance with Canadian Interests and Values

Research and Development

Northern Watch

In the technology sector, Defence advanced the development of and testing of several components of the Northern Watch project. The system is designed to enhance surveillance capabilities within the maritime environment in the Canadian Arctic, a contribution that could eventually improve the Arctic Command, Control, Computers, Communications, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (C4ISR) and that would thereby improve situational awareness in the region. To maximize our technological and scientific knowledge base, Defence continued to build linkages with other departments and agencies and managed 11 Scientific Clusters/Communities across the Government that work on a diverse range of subjects

ranging from Chemical, Biological, and Radio-Nuclear Explosives to border security to emergency management.

R&D for Soldier Survivability

Defence continued to respond to the threat of the improvised explosive device (IED) with critical research and development and the Counter-IED Technology Demonstration Project. This four-year program specifically addresses counter-IED activities of attacking the insurgent networks, defeating the IED device, and preparing the CF. Recent accomplishments include:

- the provision of in-theatre operational research and analysis with appropriate reach-back¹⁹;
- simulation-based IED awareness training to deploying personnel;
- the design and/or evaluation of blast-resistant protective equipment;
- extensive support to land force route clearance capability;
- counter IED culvert design and evaluation;
- the development of mini-robots for counter-IED work; and
- the creation of new diagnostic techniques for detecting traumatic brain injury.

For further information regarding these and other soldier survivability efforts, please see the section entitled, *Defence's Engagement in Afghanistan* that appears earlier in this report.

Communicating CF History and Heritage to Canadians

The CF continues to uphold a proud image of service. The CF participated in or supported numerous cultural events throughout Canada. The CF Museum in Québec was an integral part of the celebrations honouring the 400th Anniversary of the Founding of Québec City. Other events included the Royal Nova Scotia Tattoo, the Grey Cup, Calgary Stampede, and security support to the Royal Canadian Mounted Police at the 49th International Eucharistic Congress and the 12th Sommet de la Francophonie. The Department also published the first volume of the history of Canada's war in South-West Asia and finished the publication of the first volume of *Traditions and Customs of the CF: the Framework of CF Tradition and Heritage*, as well as *The Insignia and Lineages of the CF: Infantry Regiments* documenting contributions made by the Aboriginal community.

For additional information on CF history and heritage please visit the [Canadian Military History Gateway](http://www.cmhg.gc.ca) web site at www.cmhg.gc.ca.

Over the course of the fiscal year, Defence contributed in a number of ways to successfully communicate to Canadians the whole-of-government approach on the mission in Afghanistan. Communication products and activities were developed to support the Government's engagement in Afghanistan and its commitment to inform Parliamentarians and Canadians, on a quarterly basis, about the results and progress of projects announced as part of the Government's response to the *Independent Panel on Canada's Future Role in Afghanistan*.

In particular, CF components and imagery were provided to the [Afghanistan 360°](http://www.afghanistan.gc.ca) display and Defence was an important contributor to the Government website on the mission in Afghanistan (www.afghanistan.gc.ca), and the electronic newsletter *Focus Afghanistan*. Web-based articles were regularly updated to provide information to the public on operations and success stories of the CF in theatre.

The CF continued to successfully manage the Afghan mission media embedding program on behalf of the Government of Canada. This program is designed to host media in Afghanistan so they can provide first-hand reporting on the mission to the Canadian public and report on Canada's CF and civilian efforts.

¹⁹ Refers to science advisors "reaching back" to seek specialized support or direct assistance from resources not present at the site.

During the fiscal year, 86 members of the media embedded in Kandahar, accounted for approximately 18 percent of domestic print coverage.

The Afghan mission continued to top the list of Defence topics of interest by the media, representing 29 percent of all queries received. During the year Defence carried out over 170 targeted stakeholder relations activities on the Afghan mission at the national and regional level, including national and regional speaking tours and familiarization visits. These activities enabled Defence to inform and engage Canadians on the mission, and generated significant media coverage, positive responses and many follow-on opportunities.

National Search and Rescue Secretariat

The National Search and Rescue Secretariat (NSS), established in 1986, provides leadership to the National Search and Rescue (SAR) Program through the Interdepartmental Committee on Search and Rescue (ICSAR). ICSAR includes representatives from central agencies and the federal departments and agencies that provide SAR services. The NSS reports directly to the Minister of National Defence, who is the lead Minister for SAR. The NSS is accountable to the Minister through ICSAR for the development, co-ordination, analysis and review of federal SAR program policies and plans, and for specific program activities. The NSS also provides leadership in enhancing co-ordination between provincial, territorial and federal SAR programs, and advises the Minister on program issues.

Please see *Section II: Conduct Operations* for more information. For financial and human resources details of the National SAR Program and National Search and Rescue Secretariat, refer to *Section III: Other Items of Interest – Selected Defence Portfolios*. More information about the NSS is available online at <http://www.nss.gc.ca>.

Ombudsman

The Ombudsman's Office contributes to substantial, long-lasting change in the Department of National Defence and the Canadian Forces. Independent of the chain of command and civilian management, the Ombudsman reports directly to the Minister of National Defence and helps to ensure fair and equitable treatment for all members of the Defence community.

The Ombudsman's Office is a direct source of information, referral and education for Defence employees, Canadian Forces members and their families. The office investigates complaints and serves as a neutral third party on matters related to the Department and the CF, when necessary, reports publicly on these issues.

Throughout fiscal year 2008-09, the office received 1,081 new cases from CF members, civilian employees, military family members and other constituents. The top five categories of new cases were related to benefits, release from military service, medical care, harassment and military postings. In total, Ombudsman investigators and intake officers handled 1,561 cases over the past year, including new cases, cases re-opened and cases left over from previous years.

In fiscal year 2008-09, the office also published a special report and a case study on post-traumatic stress disorder and other operational stress injuries; finalized several major investigations; and intervened in several significant issues.

- In December 2008, the office published a second follow-up report on operational stress injuries, entitled, *A Long Road to Recovery: Battling Operational Stress Injuries*;
- As part of the broader investigation on operational stress injuries, the office also released a case study, *Assessing the State of Mental Health Services at CFB Petawawa*;
- The office worked to resolve difficulties that unilingual military recruits were experiencing in accessing training and/or services in their first official language at Canadian Forces Bases Borden, Gagetown and St-Jean Garrison; and

- The office conducted an investigation into complaints from approximately 20 CF recruits (or former recruits) and Officer Cadets at the Canadian Forces Leadership and Recruit School in St-Jean, Quebec, who were released from the military as a result of an injury that they received during basic training.

For more information about the Ombudsman's Office visit www.ombudsman.forces.gc.ca. For financial and human resources details of the Ombudsman's Office, refer to *Section III: Other Items of Interest – Selected Defence Portfolios*.

Work Environment

Defence is committed to a workplace that promotes equitable treatment and respect in a diverse environment. The successful recruitment and retention of a diverse workforce in the CF is of utmost importance. As such, Defence continues to improve efforts in the areas of diversity, employment equity, official languages and alternative dispute resolution.

A fundamental element in Canada's proud military tradition is to recognize loyalty, honour and actions above and beyond the call of duty. Public recognition ensures that Canadians understand and continue to appreciate the dedication of our men and women in uniform. From a CF perspective, recognizing CF members contributes to retention and instills continued pride in, and loyalty to, the organization.

For information on activities and achievements related to the work environment, and CF personnel and civilian workforce recognized during the reporting period, please refer to *Section III: Other Items of Interest – Work Environment*.

Contribute to Canadian Youth

Fostering a sense of proud tradition and teaching valuable life skills continued through the guidance and mentorship that the CF imparts to Canada's youth through the Canadian Cadet Program and the Junior Canadian Rangers (JCR) Programme.

During the reporting period, 50,085 cadets (ages 12 to 18) completed local training delivered at 1,136 cadet units and 18,852 cadets completed summer training delivered at 24 Cadet Summer Training Centres.

In 2008, the JCR Programme celebrated its 10th anniversary. The JCR Programme provided training to 3380 young people (ages 12 to 18) in 119 communities across Canada and 597 JCRs received enhanced training through summer training programs delivered via five enhanced training sessions.

The Canadian Cadet Program and Junior Canadian Rangers Programme participants were provided opportunities to learn, grow and experience skills and activities that are rarely offered anywhere else. These programs continued to foster the attributes of good citizenship and leadership and promote physical fitness in Canada's youth.

For additional information, please see *Section III: Other Items of Interest - Reserve Force*. Visit Cadets Canada on-line at www.cadets.ca and Junior Canadian Rangers at www.jcr-rjc.ca.



Corporal Julie Alain, medic, examining an Afghan girl at a free medical clinic run by Afghan, Canadian and US medical and dental personnel in Spin Boldak, Afghanistan. Cpl Alain was presented with the Meritous Service Medal from Governor General Michaél Jean for her exemplary leadership and dedication when she intervened in a mass casualty incident in Kandahar province 12 August 2007.

By Cpl Simon Duchesne

Contributing to the International Community in Accordance with Canadian Interests and Values

Defence was active in many parts of the globe and engaged with the international community through bilateral and multilateral operations and partnerships, industrial defence cooperation, scientific and technological cooperation and military training assistance.

Multilateral Organizations and Other International Activities

During the reporting period, Canada and the United States celebrated the 50th Anniversary of the NORAD agreement. On 11 April 2008, the Minister of National Defence and the Chief of the Defence Staff visited NORAD headquarters to commemorate the event, underscoring the enduring strength of the North American defence partnership.

In September 2008, Canada hosted the VIII Conference of Defence Ministers of the Americas (CDMA) in Banff, Alberta. Consistent with the Canadian Government's renewed commitment to the hemisphere, the CDMA is a cornerstone of Canada's defence engagement in Latin America and the Caribbean. Canada continued to support a comprehensive approach to security cooperation and to diversify and deepen its defence relations in the hemisphere. Several of Canada's defence activities in the Americas are rooted in the declarations of previous conferences.

Support to Regions and Countries at Risk

Defence's commitment to the mission in Afghanistan remained unwavering. Improving the safety of CF men and women in uniform who participate in this operation was among the highest priorities for Defence. While our greatest contribution internationally remained our operations in Afghanistan, we were also engaged in other areas, including in Darfur where the CF continued to cooperate with the African Union in efforts to stem that crisis. Members of the CF also contributed to missions in Europe, the Middle East and other countries in Africa in ongoing efforts to restore peace and successfully rebuild states.

Please see *Section II: Conduct Operations* for more information.

Industrial Defence Cooperation

Defence also maintained productive relationships with international organizations in defence industrial cooperation, and defence research development, planning and operations.

Defence continued to enhance defence industrial cooperation with the United States in a number of areas including participation in the \$300 billion multilateral Joint Strike Fighter Program, improvements to North American Defence Industrial Base critical infrastructure protection, modernized mechanisms of armaments cooperation with the Office of the Secretary of Defence and established new arrangements with the United States Services. In addition, the Department worked with the United States Department of Defence to identify future areas of material cooperation and addressed numerous export control and export disclosure issues impacting current and future collaborative efforts.

Scientific and Technological Cooperation

Canada's engagement in scientific and technological cooperation with our international partners is illustrated in the work with the United States Department of Homeland Security Science and Technology branch on a broad range of issues such as transport security, chemical and biological detection and critical infrastructure protection.

Defence also worked steadily to ensure the successful attainment of key international arms-control and other proliferation security goals, in close co-operation with Foreign Affairs and International Trade Canada, North Atlantic Treaty Organization, the Organization for Security and Co-operation in Europe

and the United Nations. Efforts continued in advancing and consolidating multi-faceted approaches to prevent, contain, reduce or otherwise limit the proliferation of weapons, military activities and personnel.

Defence planning, coordination and execution of arms control operations and activities efforts maximized strategic effect. These activities directly supported Canada's overarching threat reduction and conflict prevention agenda, aimed at reducing and controlling various categories of weapons, raising the threshold of confrontation and enhancing trust and security throughout the international community. The annual operations and activities programme was implemented through the execution of on-site and area inspections and evaluations; observation, monitoring and escort missions; training assistance to various proliferation security organizations; and active participation in wide-ranging partnerships with security co-operation partners and contacts.

In response to the Russian Federation's December 2007 suspension of compliance with the Conventional Forces in Europe Treaty, adaptive implementation of other confidence and security building mechanisms, along with expanded collaboration with other Treaty partners, were undertaken by Canada to mitigate, to the extent possible, the deleterious effects of Russia's unilateral action.

Military Training Assistance Program (MTAP)

Defence also maintained working linkages with our allies and partners through the Military Training Assistance Program (MTAP) and its various language and professional development courses and peace support operations. At the end of the reporting period, the Program had 73 active member countries and had trained approximately 1,300 students. Among several noteworthy achievements, MTAP provided the Afghan National Army with ongoing language training. In addition, during fiscal year 2008-09, four Afghan cadets continued to make progress in their five-year training program at the Royal Military College of Canada – the same program used to train Canadian cadets. For further information regarding the CF's training and mentoring of the Afghan National Army and Afghan National Police, please refer to *Section II: Conduct Operations*.

For additional information on the MTAP Program, please see *Section III: Other Items of Interest - Details on Transfer Payment Programs*.

Lessons Learned

Defence learned that cooperation with its partners in the area of research and science has allowed it to make progress on important defence related projects which altogether augment its capacities to improve defence technologies while stimulating the economy through the creation of jobs for Canadians in the defence industry.

Defence has learned that the whole-of-government approach to policy making and implementation allows us and our partners to deliver the best results on our commitments. This is evidenced in our mission in Afghanistan where members of the Defence Team, military and civilian alike, work side by side with other governmental departments and agencies in rebuilding that country. Our successes, the challenges that we faced, and lessons that we learned in implementing this approach in Afghanistan, will serve as a model for future missions.

Defence learned that its contributions to the promotion of good governance, the strengthening of Canadian identity abroad and engaging with the international community has served in the fulfillment of the Department's mandate. Through our leadership at the Conference of Defence Ministers of the Americas we have strengthened our strategy of cooperation and dialogue with our neighbours. In addition, being a reliable partner to the United States in the defence of North America and exercising leadership in international operations, such as in Afghanistan, helped Defence to deliver on its foremost responsibility - the protection Canadians and our homeland.

CONCLUSION – BENEFITS TO CANADIANS

Program Activity: Conduct Operations

Since the tragic events of 11 September 2001, the international security environment has evolved. The ongoing presence of conflicts and areas of instability continue to make the world in which Canadians live, travel and do business different from that of just twenty years ago.

The *Canada First* Defence Strategy (CFDS) clearly mandates the CF to defend Canada, defend North America in cooperation with the United States and contribute to international security.

Domestically, the CF continued to ensure both the safety and security of all Canadians through such diverse activities as search and rescue, sovereignty patrols in the Arctic by the Canadian Rangers, and fisheries and environmental patrols in support of other government departments to ensure that our natural resources remain protected. The CF remained committed to the protection of Canadians and continued to support Public Safety Canada, Health Canada, the Royal Canadian Mounted Police, Natural Resources Canada, the Canadian Coast Guard and many other departments and agencies to do so.

Internationally, the CF contributed to a number of operations with our allies and partners to maintain, protect and enforce peace and stability, by engaging in multiple theatres of operation, most notably in Afghanistan.

Program Activity: Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-capable Integrated Forces

Personnel

Defence continued to rebuild the CF into a first-class, modern military and recruit the “best and brightest” that Canadian communities have to offer. With an expansion plan in place, Defence continued its efforts to ensure it has the resources to grow, to modernize and enhance its ability to react to any security challenges the future may bring. Canadians can have confidence in the dedicated personnel of the Defence Team to ensure the operational effectiveness of the military.

Equipment

Working with the Canadian Government, Defence completed procurement projects faster and fairly, and delivered the right equipment to the CF, at the best price for Canadians while maximizing benefits for Canadian industry.

The Government’s commitment to funding new equipment benefited Canadians and Canadian industry. The Industrial and Regional Benefits (IRB) program was applied to all major defence procurements over \$100 million. Under this program, for every dollar the Government of Canada paid a contractor, the contractor was required to spend an equivalent amount inside Canada. This program allowed the federal government to lever long-term industrial and regional development from defence investments. This ensured that no matter where defence equipment was from, the Canadian economy benefited from the Government’s investment.

Using the CFDS as a 20-year roadmap, industry is now able to invest proactively and exploit opportunities for domestic and international spin-offs.

Readiness

The Government of Canada is providing Canadians with a military that can deploy more quickly and effectively in difficult and adverse environments. With recent budget increases, the CF enhanced military readiness through improved access to adequate resources for training and equipment.

Infrastructure

The CFDS identified the viability of infrastructure as a key factor in guaranteeing that the CF can meet Canada's future defence and security requirements, and ensure both the enhanced security of Canadians at home and a stronger voice for Canada on the world stage.

Defence invested in major job-creating infrastructure projects across the country – including major urban areas such as Halifax and Kingston, and smaller communities such as Trenton, Cold Lake and Wainwright. Capital construction expenditures in fiscal year 2008-09 totalled \$495 million. These significant investments, be it homes for the families of military members, hangars for aircraft, medical clinics for CF members or maintenance facilities for ships, were not only of benefit to the CF, but in turn contributed to the economic prosperity of communities across Canada. At a factor of 5.4 jobs per million dollars of expenditure, capital construction expenditures helped sustain almost 2,700 full-time jobs.

Program Activity: Contribute to Canadian Government, Society and the International Community in Accordance with Canadian Interests and Values

Defence provided advice to the Government of Canada on a wide range of security and defence issues, from building stability in Kandahar to protecting the Government of Canada's information technology and the environment. In line with the whole-of-government approach, Defence managed the media embedding program on behalf of the Government of Canada in Afghanistan. Through this program, media can report to Canadians the work of military and civilian personnel in Afghanistan. This openness is a key aspect of the Government's efforts to clearly and transparently communicate with Canadians.

Defence provided the leadership and resources for national Search and Rescue efforts, fostered industrial cooperation and was a major contributor to the economic well-being of local communities. Defence drew on the innovative capacity of the public and private sectors to meet scientific and technological challenges in security and defence, such as the threat of improvised explosive devices (IEDs) in Afghanistan and partnered with our American counterparts to broaden the defence science knowledge base in Canada.

Progress was made on environmental remediation activities at many sites across Canada including Distant Early Warning Line radar sites (accounting for approximately \$45 million) and the clean up of the land-based site at the former Yarrows property in Esquimalt (accounting for about \$10 million). Total in-year expenditures on environmental assessment, remediation/risk management, and long-term monitoring activities for fiscal year 2008-09 were \$79 million of which \$60 million were expenditures directly towards reducing liabilities (remediation/risk management activities). Fiscal year 2008-09 data showed a decrease of about \$66 million in environmental liabilities when compared to fiscal year 2007-08 reported data.

At home, the Cadet and Junior Canadian Ranger Programmes gave young Canadians, in communities across Canada and the North, the opportunity to develop leadership and essential life skills. Abroad, Defence effectively promoted Canada's interests and reflected national values globally through cooperation with international partners on industrial and scientific issues.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Financial Highlights

The financial information presented within this report is intended to serve as a general overview of Defence's financial position and operations. The Department's financial statements can be found on Defence web site at: <http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/page=eng.asp?page=5609>.

Condensed Statement of Financial Position

For the Period ending March 31, 2009

	(in thousands of Dollars)	Percentage Variance	2009	2008
Assets	Total Assets	5%	36,155,540	34,304,900
Liabilities	Total Liabilities	3%	51,118,741	49,807,921
Equity	Total Equity	-3%	(14,963,201)	(15,503,021)
Total		5%	36,155,540	34,304,900

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

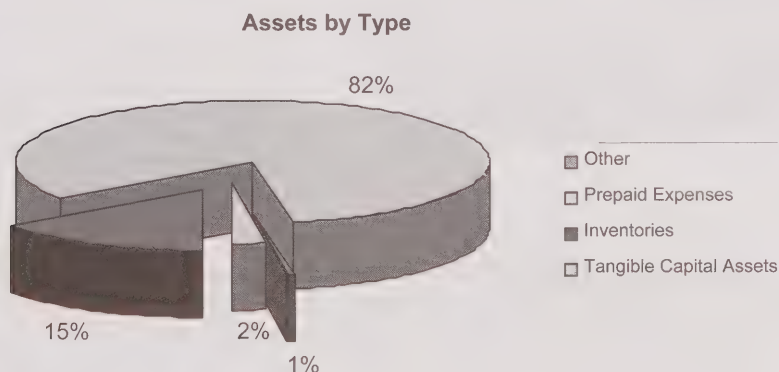
Condensed Statement of Operations

For the period ending March 31, 2008

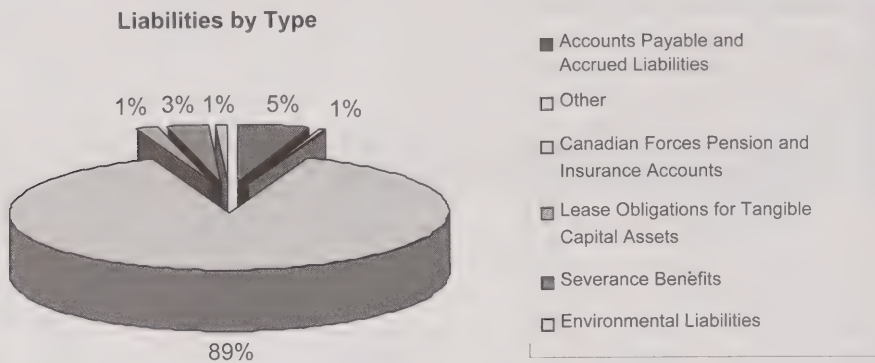
	(in thousands of Dollars)	Percentage Variance	2009	2008
Expenses	Total Expenses	10%	18,501,793	16,819,879
Revenues	Total Revenues	4%	524,240	504,484
NET COST OF OPERATIONS		10%	17,977,553	16,315,395

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

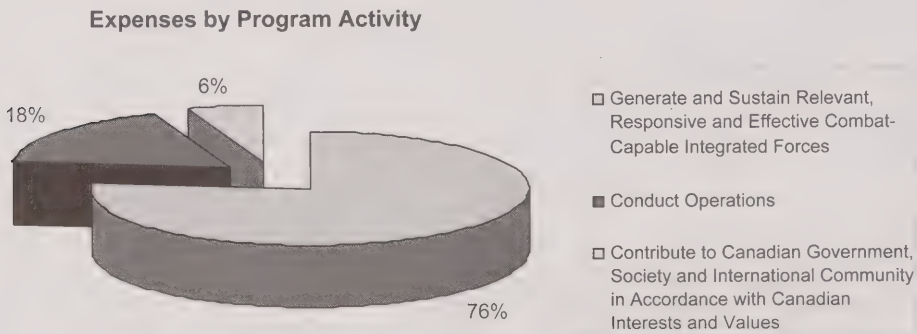
Financial Highlights Charts



Total assets were \$36.2 billion at the end of 2008-09, an increase of \$1.9 billion (5%) over the previous year's total assets of \$34.3 billion. Tangible Capital Assets comprised 82% of total assets at \$29.7 billion. Inventories represented \$5.5 billion (15%) while Prepaid Expenses represented \$0.8 billion (2%) of total assets.

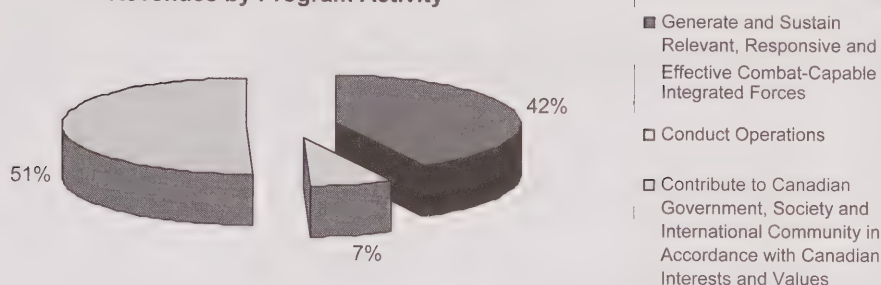


Total liabilities were \$51.1 billion at the end of 2008-09, an increase of \$1.3 billion (3%) over the previous year's total liabilities of \$49.8 billion. Canadian Forces Pension and Insurance Accounts represent the largest portion of liabilities at \$45.4 billion or 89% of total liabilities.



Total expenses for the Department of National Defence were \$18.5 billion in 2008-09. The majority of expenses, \$14.2 billion or 76%, were spent in support of the program activity undertaken to Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces.

Revenues by Program Activity



The Department's total revenues amounted to \$524.2 million for 2008-09, an increase of \$19.8 million (4%) over the previous year's total revenues of \$504.5 million. Almost half or \$265.2 million (51%) of the revenue was derived from the program activity undertaken to Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interests and Values. Another \$220.7 million (42%) of the revenue was related to the Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces program activity.

Supplementary Information Tables

The following information is available on the Treasury Board Secretariat's website at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

- Table 1: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
- Table 2: Details on Project Spending (Capital Equipment Program) over \$30M
- Table 3: Status Report on Major Crown Projects
- Table 4: Summary of Transfer Payment Programs by Activity
- Table 5: Sustainable Development Strategy
- Table 6: Green Procurement
- Table 7: Response to Parliamentary Committees and External Audits
- Table 8: Internal Audits and Evaluations

Other Items of Interest

The following information can be found on the Defence website at <http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/page=eng.asp?page=5609>.

- National Defence Organization Chart
- Legislation and Regulations Administered
- Key Partners and Stakeholders
- Overview of Delivery Mechanisms
- Summary of Financial and Human Resources
- Contribution of Defence Priorities to Strategic Outcomes
- Defence Program Activity Architecture Chart
- Relationship Between Defence Priorities and Program Activities
- Departmental Link to Government of Canada Outcome Areas
- Cost Estimates for CF Domestic and Continental Operations
- Cost Estimates for CF International Operations
- Reserve Force
- Reserve Force Expansion Annual Strength Report
- Regular Force Attrition Trend
- Work Environment
- Distribution of Actual Spending by Strategic Outcome
- Summary of Capital Spending by Program Activity
- Capital Construction Program (Spending over \$60M)
- Details on Transfer Payment Programs over \$5M
- Details on Transfer Payment Programs (Narrative)
- Expenditure Management Review
- Internal Services
- Selected Defence Portfolio HR and Financial Resources
 - Reserve Force
 - National Search and Rescue Secretariat
 - Communications and Security Establishment Canada
 - Defence Research and Development Canada
 - The Office of the Judge Advocate General
 - The Office of the Ombudsman for the Department of National Defence and the Canadian Forces

Acronyms

A

ADM(FinCS)	Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)
ADM(IM)	Assistant Deputy Minister (Information Management)
ANA	Afghan National Army
ANP	Afghan National Police
ANSF	Afghan National Security Forces
AODP	Apprenticeship and Operational Development Program

C

C4ISR	Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance
Canada COM	Canada Command
CANSOFCOM	Canadian Special Operations Forces Command
CDMA	Conference of Defence Ministers of the Americas
CEFCOM	Canadian Expeditionary Force Command
CFB	Canadian Forces Base
CIC	Cadet Instructors Cadre
CIDA	Canadian International Development Agency
CF	Canadian Forces
CFDS	<i>Canada First</i> Defence Strategy
CFRG	Canadian Forces Recruiting Group
CRPG	Canadian Ranger Patrol Group
CSPS	Canada School of Public Service
CTF	Combined Task Force

D

DFAIT	Foreign Affairs and International Trade Canada
DND	Department of National Defence
DPR	Departmental Performance Report
EDIS	DND Estimated Expenditures by Electoral District and Province

E

EPA	Effective Project Approval
ERC	Expenditure Review Committee

F

FOC	Full Operational Capability
FTE	Full-Time Equivalent

G

GHG	Greenhouse Gas
GPS	Global Positioning System
GST	Goods and Services Tax

H

HR	Human Resources
HRMS	Human Resources Management System

I

ICSAR	Interdepartmental Committee on Search and Rescue
IED	Improvised Explosive Device
IEDD	Improvised Explosive Device Disposal
IM/IT	Information Management / Information Technology
IOC	Initial Operational Capability
IRB	Industrial and Regional Benefits
IRP	Integrated Relocation Program
ISAF	International Security Assistance Force
ITAR	International Traffic in Arms Regulations

J

JCR	Junior Canadian Rangers
JIATF(S)	Joint Interagency Task Force (South)
JPSU	Joint Personnel Support Unit
JTF	Joint Task Force
JTFN	Joint Task Force North

L

LAV	Light Armoured Vehicle
-----	------------------------

M

M&R	Maintenance and Repair
MDA	MacDonald, Dettwiler and Associates Ltd.
MOU	Memorandum of Understanding
MSOC	Marine Security Operations Centre
MTAP	Military Training Assistance Program

N

NATO	North American Treaty Organization
NORAD	North American Aerospace Defense Command
NSS	National Search and Rescue Secretariat

O

O&M	Operations and Maintenance
OAG	Office of the Auditor General
OGD	Other Government Department
OGGO	Office of Greening Government Operations
OMLT	Operational Mentor and Liaison Team
OSI	Operational Stress Injury
OSISS	Operational Stress Injury Social Support

P

PAA	Program Activity Architecture
PMO	Project Management Office
PPA	Preliminary Project Approval
PWGSC	Public Works and Government Services Canada

R

RCMP	Royal Canadian Mounted Police
RFP	Request for Proposal
RPP	Report on Plans and Priorities
RPSR	Revised Pay System for the Reserves

S

SAR	Search and Rescue
SDS	Sustainable Development Strategies
SNMG1	Standing NATO Response Force Maritime Group One
SOIQ	Solicitation of Interest Qualification

T

TB	Treasury Board
TLD	Third Location Decompression

U

UAV	Unmanned Aerial Vehicle
UN	United Nations
UOR	Unforecasted Operational Requirements

V

VAC	Veteran Affairs Canada
-----	------------------------

W

WFP	World Food Program
-----	--------------------

Y

YFR	Yearly Flying Rates
YOS	Year of Service

Contact Listing

Plans and Priorities and Departmental Performance Information

Vice-Admiral J.A.D. Rouleau, CMM, MSM, CD Vice-Chief of the Defence Staff National Defence Headquarters 101 Colonel By Drive Ottawa, Ontario K1A 0K2	Telephone: (613) 992-6052 Facsimile: (613) 992-3945
--	--

Financial Information

Mr. Kevin Lindsey Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) National Defence Headquarters 101 Colonel By Drive Ottawa, Ontario K1A 0K2	Telephone: (613) 992-5669 Facsimile: (613) 992-9693
---	--

General Inquiries

Ms. Josée Touchette Assistant Deputy Minister (Public Affairs) National Defence Headquarters 101 Colonel By Drive Ottawa, Ontario K1A 0K2	Telephone: (613) 995-2534 Facsimile: (613) 992-4739 TTY/TDD: 1 800 467-9877 Email: information@forces.gc.ca
---	---

Internet Sites on the World Wide Web

Department of National Defence	www.forces.gc.ca
Office of the Judge Advocate General	www.forces.gc.ca/jag/index-eng.asp
Office of the Ombudsman for National Defence and the Canadian Forces	www.ombudsman.forces.gc.ca
National Search and Rescue Secretariat	www.nss.gc.ca
Defence Research and Development Canada	www.drdc-rddc.gc.ca
Communications Security Establishment Canada	www.cse-cst.gc.ca
Defence Planning and Management	www.vcds-vcemd.forces.gc.ca

Personnes-ressources

Renseignements sur les plans, les priorités et le rendement du Ministère

<p>Vice-amiral J.A.D. Rouleau, C.M.M., M.S.M., CD</p> <p>Vice-chef d'état-major de la Défense</p> <p>Quartier général de la Défense nationale</p> <p>101, promenade Colonel-By</p> <p>Ottawa (Ontario)</p> <p>K1A 0K2</p>	<p>Téléphone : 613-992-6052</p> <p>Télécopieur : 613-992-3945</p>
---	---

Renseignements financiers

<p>M. Kevin Lindsey</p> <p>Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)</p> <p>Quartier général de la Défense nationale</p> <p>101, promenade Colonel-By</p> <p>Ottawa (Ontario)</p> <p>K1A 0K2</p>	<p>Téléphone : 613-992-5669</p> <p>Télécopieur : 613-992-9693</p>
--	---

Renseignements généraux

<p>M^{me} Josée Touchette</p> <p>Sous-ministre adjointe (Affaires publiques)</p> <p>Quartier général de la Défense nationale</p> <p>101, promenade Colonel-By</p> <p>Ottawa (Ontario)</p> <p>K1A 0K2</p>	<p>Téléphone : 613-995-2534</p> <p>Télécopieur : 613-992-4739</p> <p>Téléscripneur/ATS : 1-800-467-9877</p> <p>Courriel : information@forces.gc.ca</p>
--	--

Sites Web

<p>Ministère de la Défense nationale</p> <p>www.forces.gc.ca</p>	<p>Cabinet du Juge-avocat général</p> <p>www.forces.gc.ca/jag/index-fra.asp</p>
<p>Bureau de l'ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes</p> <p>www.ombudsman.forces.gc.ca</p>	<p>Secrétariat national de recherche et de sauvetage</p> <p>www.nss.gc.ca</p>
<p>Recherche et développement pour la défense</p> <p>www.drdc-rddc.gc.ca</p>	<p>Canada</p>
<p>Centre de la sécurité des télécommunications</p> <p>www.cse-cst.gc.ca</p>	<p>Canada</p>
<p>Planification et gestion de la Défense</p> <p>www.vcds-vcemd.forces.gc.ca</p>	

RH	Ressources humaines
RJC	Rangers juniors canadiens
RJR	Retombées industrielles et régionales
RMR	Rapport sur le rendement
R	
SACT	Système d'aide au commandement terrestre
SDCD	Stratégie de défense <i>Le Canada d'abord</i>
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SNMGI	1 ^{er} Groupe de la Force navale permanente de réaction de l'OTAN
SNRS	Secrétariat national de recherche et de sauvetage
SSRR	Solde révisé de la Réserve
U	
UAV	Véhicule aérien sans pilote
UISP	Unité interarmées de soutien au personnel

FSNA	Forces de sécurité nationale afghanes	
G		
GI/II	Gestion de l'information et de technologie de l'information	
GPRC	Groupe de patrouilles des Rangers canadiens	
GRC	Gendarmerie royale du Canada	
I		
IMF	Installation de maintenance de la Flotte	
J		
JUSTAS	Système interarmées de surveillance et d'acquisition d'objets au moyen de véhicule aérien sans pilote	
L		
Législatifs		
M		
MAECI	Affaires étrangères et Commerce international Canada	
MAINC	Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien	
MCH	Projet de modernisation de la class Halifax	
MDN	Ministère de la Défense nationale	
N		
NCSM	Navire canadien de Sa majesté	
NORAD	North American Aerospace Defense Command	
NTI	Nunavut Tunngavik Incorporated	
O		
ONU	Organisation des Nations Unis	
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord	
P		
PAIM	Programme d'aide à l'instruction militaire	
PAM	Programme alimentaire mondiale	
PNA	Police nationale afghane	
PNRS	Programme national de recherche et de sauvetage	

Acronymes

A

AAP	Architecture d'activités de programme
ACC	Anciens Combattants Canada
ACDI	Agence canadienne de développement international
ANA	Armée nationale afghane
APARM	Analyse de la production de l'attrition, du recrutement et du maintien

B

BFC	Base des Forces canadiennes
-----	-----------------------------

C

C4ISR	Commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance
COSM	Centres côtiers des opérations de la sûreté maritime
CPM	Chef du personnel militaire
CSTC	Centre de la sécurité des télécommunications Canada
CTF 150	Force opérationnelle multinationale 150
CIC	Cadre des instructeurs de cadets
CIRS	Comité interministériel de recherche et de sauvetage
CT	Conseil du Trésor

D

DSGPM	Directeur – système de gestion du personnel militaire
-------	---

E

EI	Engins explosifs improvisés
ELMO	Équipe de liaison et de mentorat opérationnel
ETP	Équivalents temps plein
ETS	Enveloppe des traitements et salaires

F

FC	Forces canadiennes
FELEX	Prolongation de la durée de vie des frégates
FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité
FOI-Afg	Force opérationnelle interarmées en Afghanistan
FOII(S)	Force opérationnelle interarmées interorganismes (Sud)

Renseignements supplémentaires

Les renseignements indiqués ci-après se trouvent sur le site Web du SCT, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>.

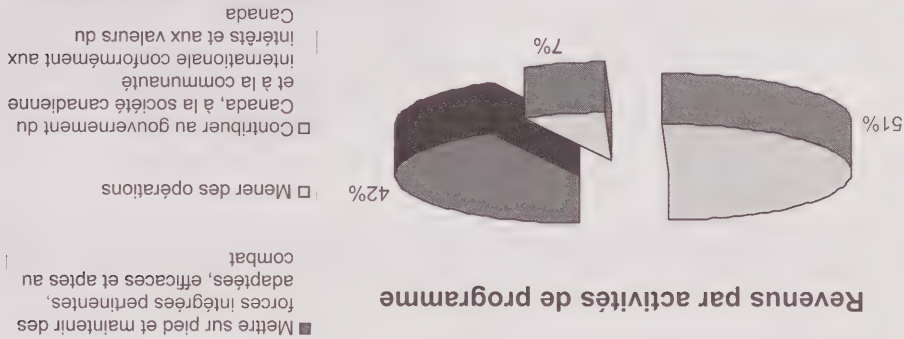
- Tableau 1 : Sources des recettes disponibles et non disponibles
- Tableau 2 : Renseignements sur les dépenses de projets (immobilisations) de plus de 30 M\$
- Tableau 3 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'État
- Tableau 4 : Sommaire des programmes de paiements de transfert par activité
- Tableau 5 : Stratégie de développement durable
- Tableau 6 : Achats écologiques
- Tableau 7 : Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- Tableau 8 : Vérifications et évaluations internes

Autres points d'intérêt

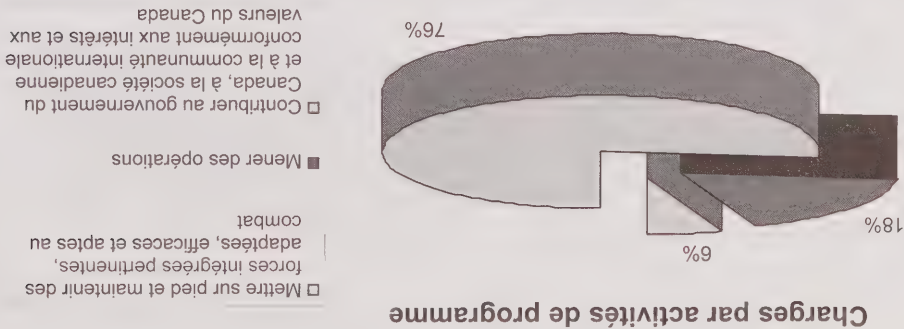
Les renseignements fournis ci-dessous se trouvent sur le site Web du ministère de la Défense à l'adresse : <http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/forces.gc.ca/page=fra.asp?page=5609>.

- Organigramme du ministère de la Défense nationale
- Application des lois et règlements
- Principaux partenaires et intervenants
- Aperçu des mécanismes d'exécution
- Résumé des ressources financières et humaines
- Contribution des priorités de la Défense aux résultats stratégiques
- Diagramme de l'architecture des activités de programme de la Défense
- Relation entre les priorités et les activités de programme de la Défense
- Liens du Ministère avec les résultats du gouvernement du Canada
- Estimations des coûts pour les opérations nationales et continentales des FC
- Estimations des coûts pour les opérations internationales des FC
- Force de réserve
- Expansion de la Force de réserve – Rapport annuel sur l'effectif
- Tendances de l'attrition dans la Force régulière
- Milieu de travail
- Répartition des dépenses réelles par résultat stratégique
- Sommaire du rendement ministériel par activité de programme
- Grands projets d'immobilisations (dépenses de plus de 60 M\$)
- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert de plus de 5 M\$
- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (description)
- Examen de la gestion des dépenses
- Services internes
- Aperçu du portefeuille de la Défense - Ressources humaines et financières
- Secrétariat national de recherche et de sauvetage
- Centre de la sécurité des télécommunications Canada
- Recherche et développement pour la défense Canada
- Cabinet du juge-avocat général
- Bureau de l'ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes

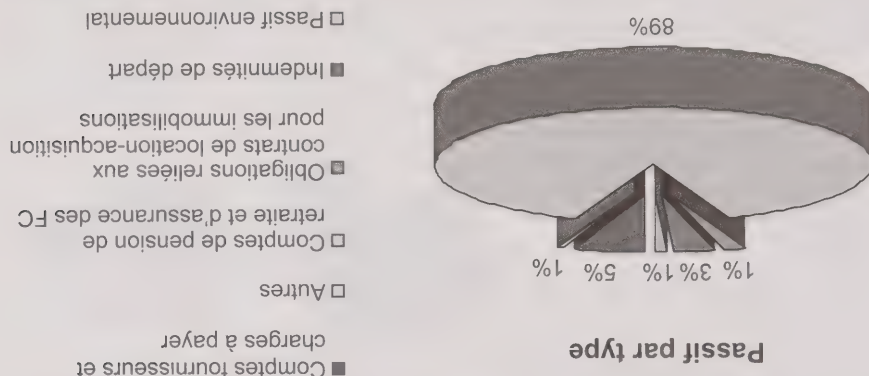
Les revenus totaux du ministère de la Défense nationale ont été de l'ordre de 524,2 millions de dollars au cours l'exercice financier 2008-2009, soit une augmentation de 19,8 millions de dollars (4 p. cent) par rapport à l'exercice précédent, alors que les revenus totaux étaient de 504,5 millions de dollars. Près de la moitié des revenus, soit 265,2 millions de dollars (51 p. cent) provenait des activités de programme visant à contribuer au gouvernement du Canada, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada. Un revenu additionnel de 220,7 millions de dollars (42 p. cent) provenait des activités de programme visant à mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat.



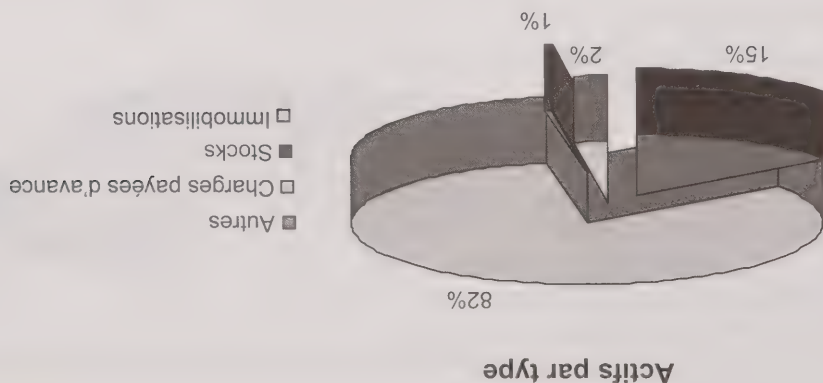
Les charges totales du ministère de la Défense nationale ont été de l'ordre de 18,5 milliards de dollars au cours l'exercice financier 2008-2009. La majorité des charges, soit 14,2 milliards de dollars ou 76 p. cent du total, ont découlé du soutien aux activités du programme visant à mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat.



Le passif total était de l'ordre de 51,1 milliards de dollars à la fin de l'exercice financier 2008-2009, soit une augmentation de 1,3 milliard de dollars (3 p. cent) par rapport à l'exercice précédent, alors que le passif total était de 49,8 milliards de dollars. Les comptes de pension de retraite et d'assurance des Forces canadiennes représentent la plus forte portion du passif, soit 45,4 milliards de dollars ou 89 p. cent du passif total.



Les actifs totaux étaient de l'ordre de 36,2 milliards de dollars à la fin de l'exercice financier 2008-2009, soit une augmentation de 1,9 milliard de dollars (5 p. cent) par rapport à l'exercice précédent, alors que les actifs étaient de 34,3 milliards de dollars. Le montant lié aux immobilisations représentait 82 p. cent des actifs totaux, soit 29,7 milliards de dollars. Les stocks représentaient quant à eux 5,5 milliards de dollars (15 p. cent), alors que les charges payées d'avance représentaient 0,8 milliard de dollars (2 p. cent) des actifs totaux.



SECTION III : RENSEIGNEMENTS
SUPPLEMENTAIRES

Principales données financières

Les données financières présentées ci-dessous donnent un aperçu de la situation financière de la Défense et de son budget d'exploitation. Les états financiers du Ministère sont publiés sur son site Web à l'adresse suivante : <http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/page=fra.asp?page=5609>.

État condensé de la situation financière

Pour l'année financière se terminant le 31 mars 2009

	(milliers de dollars)	Pourcentage d'écart	2009	2008
Biens	Total des biens	5%	36 155 540	34 304 900
Responsabilités	Total des responsabilités	3%	51 118 741	49 807 921
Équité	Total de l'équité	-3%	(14 963 201)	(15 503 021)
Total		5%	36 155 540	34 304 900

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

État condensé des résultats d'exploitation

Pour l'année financière se terminant le 31 mars 2008

	(milliers de dollars)	Pourcentage d'écart	2009	2008
Dépenses	Total des dépenses	10%	18 501 793	16 819 879
Revenus	Total des revenus	4%	524 240	504 484
RÉSULTATS D'EXPLOITATION NETS		10%	17 977 553	16 315 395

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Diagramme des principales données financières

l'assainissement et à la gestion des risques, ainsi qu'aux activités de surveillance à long terme, atteignent au total 79 millions de dollars. De ce montant, 60 millions ont servi directement à réduire les responsabilités (assainissement et gestion des risques). Les données relatives à l'année financière 2008-2009 ont révélé une diminution d'environ 66 millions de dollars des responsabilités environnementales par rapport aux données recueillies pour l'année financière 2007-2008.

Au pays, les Programmes des cadets et des Rangers juniors du Canada ont offert aux jeunes Canadiens des collectivités de l'ensemble du pays et du Nord la possibilité de développer leur leadership et des compétences pratiques essentielles. À l'étranger, la Défense a fait valoir les intérêts du Canada avec efficacité et a reflété les valeurs canadiennes sur la scène internationale en collaborant avec ses partenaires internationaux sur des questions industrielles et scientifiques.

La Stratégie de défense *Le Canada d'abord* constitue une feuille de route sur 20 ans grâce à laquelle l'industrie peut investir de manière proactive et profiter d'éventuelles retombées économiques au pays et à l'étranger.

Disponibilité opérationnelle

Le gouvernement du Canada fournit aux Canadiens une force armée capable de se déployer plus rapidement et plus efficacement dans des contextes difficiles et hostiles. Grâce aux augmentations récentes du budget, les FC ont pu améliorer leur disponibilité opérationnelle en augmentant l'accès aux ressources nécessaires à l'instruction et à l'équipement.

Infrastructures

La Stratégie de défense *Le Canada d'abord* a permis de placer la viabilité des infrastructures au premier plan afin de garantir que les FC seront en mesure de répondre aux besoins futurs du Canada en matière de défense et de sécurité. Les infrastructures sont également un facteur essentiel pour améliorer la sécurité des Canadiens sur le territoire national et renforcer la voix du Canada sur la scène internationale.

La Défense a investi dans des projets d'infrastructure majeurs et créateurs d'emplois dans tout le pays, y compris dans d'importantes zones urbaines telles que Halifax et Kingston et dans des collectivités plus modestes comme Trenton, Cold Lake et Wainwright. Les dépenses consacrées à la construction d'immobilisations au cours de l'année financière 2008-2009 se sont chiffrées à 495 millions de dollars. Ces investissements importants, qu'il s'agisse de la construction de maisons destinées aux familles des militaires, de hangars pour les aéronefs, de cliniques médicales pour les membres des FC ou d'installations de maintenance pour les navires, n'ont pas uniquement profité aux FC mais ont également contribué à la prospérité économique des collectivités dans l'ensemble du pays. Avec une moyenne de 5,4 emplois créés par million de dollars investis, les dépenses pour la construction d'immobilisation ont contribué à maintenir 2 700 emplois à temps plein.

Activité de programme : Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada

La Défense a conseillé le gouvernement du Canada dans un large éventail de domaines liés à la sécurité et à la défense, qu'il s'agisse d'établir la stabilité à Kandahar, de protéger la technologie de l'information du gouvernement du Canada ou de préserver l'environnement. En accord avec l'approche pangouvernementale, la Défense a également géré le Programme d'intégration des médias en Afghanistan au nom du gouvernement du Canada. Grâce à ce programme, les médias ont pu informer les Canadiens au sujet du travail accompli par le personnel militaire et civil en Afghanistan. Cette ouverture est un aspect primordial des efforts déployés par le gouvernement pour communiquer de façon claire et transparente avec les Canadiens.

La Défense a fourni le leadership et les ressources nécessaires aux efforts nationaux de recherche et de sauvetage. Elle a en outre favorisé la coopération industrielle et a largement contribué à la prospérité économique des collectivités locales. L'Agence Recherche et développement pour la défense Canada a eu recours aux capacités d'innovation des secteurs public et privé pour relever des défis d'ordre scientifique et technologique en matière de sécurité et de défense, comme la menace que représentent les dispositifs explosifs de circonstance en Afghanistan. Elle a également collaboré avec nos homologues américains afin d'élargir les connaissances scientifiques pour la défense du Canada.

Les activités d'assainissement et de nettoyage de plusieurs sites partout au pays ont progressé, notamment sur les sites du réseau radar DEW (pour un montant d'environ 45 millions de dollars) et le site terrestre de l'ancienne propriété Yarows à Esquimalt (pour un montant d'environ 10 millions de dollars). Pour ce qui est de l'année financière 2008-2009, les dépenses consacrées à l'évaluation environnementale, à

CONCLUSION – AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Activité de programme : Mener des opérations

Depuis les événements tragiques du 11 septembre 2001, le contexte de la sécurité internationale a évolué. En raison de l'existence permanente de conflits et de zones d'instabilité, le monde dans lequel les Canadiens vivent, voyagent et font des affaires est différent de ce qu'il était il y a tout juste vingt ans.

La Stratégie de défense *Le Canada d'abord* donne clairement pour mandat aux FC de défendre le Canada et l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis et de contribuer à la sécurité internationale. Au pays, les FC ont continué à assurer la sécurité de l'ensemble de la population canadienne par des activités très diverses, comme la recherche et le sauvetage, les patrouilles de souveraineté des Rangers canadiens dans l'Arctique, ainsi que la surveillance des pêches et de l'environnement pour le compte d'autres ministères afin d'assurer la protection des ressources naturelles du pays. Elles ont maintenu leur engagement en ce qui concerne la protection des Canadiens et ont continué à appuyer Sécurité publique Canada, Santé Canada, la Gendarmerie royale du Canada, Ressources naturelles Canada, la Garde côtière canadienne et de nombreux autres ministères et organismes.

À l'étranger, les FC ont participé à plusieurs opérations avec les alliés et partenaires du Canada en vue d'instaurer, de maintenir et de protéger la paix et la stabilité en participant à des missions dans divers théâtres d'opération, plus particulièrement en Afghanistan.

Activité de programme : Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat

Personnel

La Défense a poursuivi ses activités en vue de reconstruire les FC pour en faire une armée moderne de premier plan et à recruter les plus brillants éléments au sein des collectivités canadiennes. Grâce au plan d'expansion qu'elle a mis en place, la Défense a poursuivi ses efforts afin de s'assurer de disposer des ressources nécessaires à sa croissance, à sa modernisation et à l'amélioration de sa capacité de réaction en cas de menace future pour la sécurité. Les Canadiens peuvent faire confiance aux membres dévoués de l'Équipe de la Défense pour assurer l'efficacité opérationnelle des forces armées.

Équipement

En collaboration avec le gouvernement canadien, la Défense a mené à bien ses projets d'approvisionnement plus rapidement et plus équitablement. Elle a réussi à obtenir le bon équipement destiné aux FC et le meilleur prix pour les contribuables, tout en optimisant les retombées pour l'industrie canadienne.

L'engagement du gouvernement envers le financement de nouveaux équipements a profité à la population et à l'industrie canadiennes. La Politique des retombées industrielles et régionales (RIR) a été appliquée à toutes les acquisitions importantes de matériel de défense d'une valeur de plus de 100 millions de dollars. Aux termes de cette politique, les entrepreneurs devaient dépenser au Canada un montant équivalent aux sommes qu'ils avaient reçues du gouvernement du Canada. Cela a permis au gouvernement fédéral de faire fructifier ses dépenses de défense par un développement industriel et régional à long terme. Ainsi, peu importe la provenance du matériel de défense, l'économie canadienne était assurée de profiter des dépenses de l'État.

Programme d'aide à l'instruction militaire (PAIM)

La Défense a également entretenu des relations de travail avec ses alliés et partenaires par l'intermédiaire du Programme d'aide à l'instruction militaire (PAIM), dans le cadre duquel elle propose différents cours de perfectionnement linguistique et professionnel et mène des opérations de maintien de la paix. À la fin de la période de référence, le PAIM comptait 73 pays membres actifs et avait permis à près de 1 300 étudiants de recevoir de l'instruction. Parmi les nombreuses réalisations importantes entreprises dans le cadre de ce programme, on remarque notamment que l'Armée nationale afghane a pu bénéficier d'une formation linguistique continue. En outre, durant l'année financière 2008-2009, quatre cadets afghans ont poursuivi leur programme d'instruction de cinq ans au Collège militaire royal du Canada, lequel est identique à celui que suivent les cadets canadiens. Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'instruction et le mentorat offerts par les FC à l'Armée et à la Police nationales afghanes, veuillez consulter la Section II - Mener des opérations.

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet du PAIM, veuillez consulter la Section III – Autres points d'intérêt : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert.

Leçons retenues

La Défense a constaté que la coopération avec ses partenaires dans le domaine de la recherche et des sciences lui avait permis de faire progresser d'importants projets de défense. Dans l'ensemble, ceux-ci l'aident à améliorer les technologies de défense tout en stimulant l'économie par la création d'emplois pour les Canadiens dans ce secteur.

Le Ministère a également retenu que l'adoption d'une approche pangouvernementale en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre des politiques lui permet, à lui et à ses partenaires, d'obtenir les meilleurs résultats pour ses engagements. Notre mission en Afghanistan, dans le cadre de laquelle des membres de l'Équipe de la Défense, militaires et civiles, travaillent main dans la main avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux à la reconstruction du pays, témoigne de ce fait. Nos réussites, de même que les défis que nous avons dû surmonter et les leçons que nous avons apprises au cours de la mise en œuvre de l'approche pangouvernementale en Afghanistan, nous serviront de modèle pour nos missions ultérieures.

Enfin, la Défense a établi que sa participation à la promotion d'une bonne gouvernance, de même que le renforcement de l'identité canadienne à l'étranger et son engagement auprès de la communauté internationale, avaient contribué à l'exécution de son mandat. Par notre leadership lors de la Conférence des ministres de la Défense des Amériques, nous avons renforcé notre stratégie de coopération et de dialogue avec nos voisins. Par ailleurs, le fait d'être un partenaire fiable des États-Unis dans la défense de l'Amérique du Nord et d'exercer un leadership dans le cadre des opérations internationales a permis à la Défense d'assumer sa responsabilité la plus fondamentale : la protection des Canadiens et du territoire national.

En réaction à la suspension de l'application du Traité sur les forces armées conventionnelles en Europe par la Russie en décembre 2007, le Canada s'est adapté. Il a mis en place d'autres mécanismes destinés à renforcer la confiance et la sécurité, et il a élargi sa collaboration avec les autres signataires du traité afin d'atténuer, dans la mesure du possible, les effets pernicieux de la décision unilatérale prise par la Russie.

Les efforts déployés par la Défense en vue de planifier, de coordonner et de mettre en œuvre des opérations et des activités militaires, à prévenir, à freiner, à réduire ou à limiter la prolifération des armes, des activités et du personnel a poursuivi ses efforts en vue de renforcer et de faire progresser des approches complexes visant à primordiaux en ce qui concerne le contrôle des armements et la lutte contre la prolifération. Le Ministère de la Défense a également travaillé sans relâche aux côtés du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe et des Nations Unies pour assurer l'atteinte d'objectifs internationaux. Ces activités ont directement contribué au programme général de réduction des menaces et de prévention des conflits mis en place par le Canada, dont le but est de réduire et de contrôler diverses catégories d'armes, de diminuer le nombre de confrontations et de renforcer la confiance et la sécurité dans l'ensemble de la communauté internationale. Les inspections et les évaluations réalisées sur les sites et les zones, les missions d'observation, de surveillance et d'escorte, l'instruction fournie à diverses organisations de lutte contre la prolifération, ainsi que la collaboration active avec différents partenaires et diverses personnes-ressources du milieu de la sécurité, ont permis de mettre en œuvre le programme annuel des opérations et des activités.

Le travail réalisé par le Canada en collaboration avec la direction générale des sciences et de la technologie du Département de la Sécurité intérieure des États-Unis sur différents sujets comme la sécurité des transports, la détection chimique et biologique, ainsi que la protection des infrastructures essentielles, illustre bien son engagement en matière de coopération scientifique et technologique avec ses partenaires internationaux.

Coopération scientifique et technologique

La Défense a poursuivi l'amélioration de la coopération industrielle en matière de défense avec les États-Unis dans plusieurs domaines, notamment la participation au Programme multilatéral d'avions de combat interarmées d'une valeur de 300 milliards de dollars, les améliorations apportées à la protection de l'infrastructure nord-américaine essentielle de l'industrie de défense, la coopération avec le Bureau du secrétaire à la Défense en ce qui concerne la modernisation des mécanismes d'armement et la mise en place d'ententes avec les services américains. En outre, le Ministère a travaillé avec le département de la Défense des États-Unis afin de définir les domaines de coopération future en ce qui concerne le matériel et il a réglé un certain nombre de problèmes liés au contrôle et à la divulgation d'exportation ayant des répercussions sur les efforts de collaboration actuels et à venir.

La Défense a également entretenu des relations productives avec les organisations internationales dans le cadre de la coopération industrielle, de la recherche et du développement, de la planification et des opérations en matière de défense.

Coopération industrielle en matière de défense

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter la Section II : *Mener des opérations*.

Les membres des FC ont également pris part à des missions en Europe, au Moyen-Orient et dans d'autres pays d'Afrique, dans le cadre d'efforts incessants visant à rétablir la paix et à reconstruire des États.

L'engagement de la Défense à l'égard de la mission en Afghanistan n'a pas été ébranlé. L'amélioration de la sécurité des membres des FC, hommes et femmes, qui participent à cette opération était l'une des priorités de la Défense. Même si, cette année encore, notre contribution majeure à l'échelle internationale a été notre participation aux opérations en Afghanistan, nous étions également présents dans d'autres régions, notamment au Darfour, où les FC continuent de collaborer avec l'Union africaine afin de

Soutien aux régions et aux pays à risque

En septembre 2008, le Canada a accueilli la VIII^e Conférence des ministres de la Défense des Amériques à Banff, en Alberta. En accord avec l'engagement renouvelé par le gouvernement du Canada à l'égard de l'hémisphère, cette conférence est une pierre angulaire de l'engagement du Canada en Amérique latine et dans les Caraïbes. Le Canada a continué d'appuyer une approche complète de la coopération liée à la sécurité et de diversifier et d'approfondir ses relations de défense dans l'hémisphère. Plusieurs activités de défense organisées par le Canada dans les Amériques sont ancrées dans les déclarations des conférences précédentes.

Au cours de la période concernée par le présent rapport, le Canada et les États-Unis ont célébré le 50^e anniversaire de l'Accord du NORAD. Le 11 avril 2008, le ministre de la Défense nationale et le Chef d'état-major de la Défense ont visité le quartier-général du NORAD pour célébrer l'événement, soulignant ainsi le maintien du partenariat nord-américain en ce qui concerne la défense.

Organisations multilatérales et autres activités internationales

La Défense a été active dans de nombreuses parties du globe et a apporté sa contribution à la communauté internationale par l'intermédiaire d'opérations et de partenariats bilatéraux et multilatéraux, de la coopération industrielle pour la défense, de la coopération scientifique et technologique ainsi que la prestation d'aide à l'instruction militaire.

Canada

Contribution à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du

En 2008, le Programme des RJC a fêté son 10^e anniversaire. Ce programme a permis d'offrir de l'instruction à 3 380 jeunes (âgés de 12 à 18 ans) dans 119 collectivités partout au Canada et 597 RJC ont reçu une instruction plus poussée en suivant les programmes d'instruction d'été offerts en cinq séances. Les participants au Programme des cadets du Canada et au Programme des Rangiers juniors canadiens ont eu la possibilité de découvrir, de se perfectionner et d'expérimenter des compétences et des activités rarement offertes ailleurs. Ces programmes ont continué à favoriser les qualités de civisme et de leadership des jeunes Canadiens et à les encourager à rester en bonne condition physique.

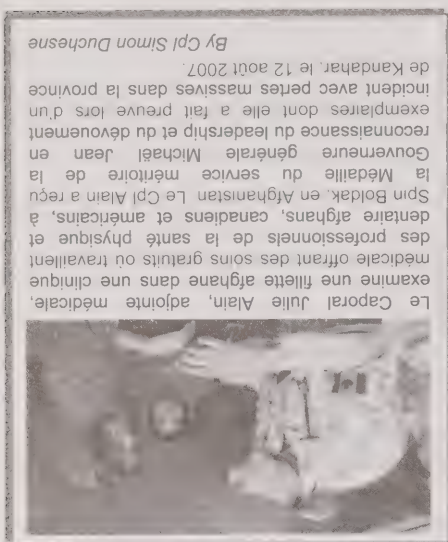
Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter la Section III : *Autres points d'intérêt* – Force de Réserve. Vous pouvez également consulter les sites Web des Cadets Canada à l'adresse www.cadets.ca et des Rangiers juniors canadiens à l'adresse www.jr-c-jc.ca.

Pendant la période visée par le présent rapport, 50 085 cadets (âgés de 12 à 18 ans) ont suivi l'instruction locale offerte à 1 136 unités des cadets et 18 852 cadets ont suivi l'instruction d'été offerte dans 24 centres d'instruction d'été des cadets.

La promotion d'un sentiment de fierté traditionnelle et l'enseignement de précieuses connaissances de base se sont poursuivis au moyen de l'encadrement offert par les FC à la jeunesse canadienne par l'intermédiaire du Programme des cadets du Canada et du Programme des Rangiers juniors canadiens (RJC).

Contribuer à la jeunesse canadienne

Section III : Autres points d'intérêt



Le Caporal Julie Alain, adjointe médicale, examine une fillette afghane dans une clinique médicale offrant des soins gratuits où travaillent des professionnels de la santé physique et dentaire afghans, canadiens et américains, à Spn Boidak, en Afghanistan. Le Cpl Alain a reçu la Médaille du service méritoire de la Gouverneure générale Michaël Jean en reconnaissance du leadership et du dévouement exemplaires dont elle a fait preuve lors d'un incident avec pertes massives dans la province de Kandahar, le 12 août 2007.

By Cpl Simon Duchesne

Pendant l'année financière 2008-2009, le bureau a reçu 1 081 nouvelles plaintes de membres des FC, d'employés civils, de membres de la famille de militaires et d'autres mandants. Les cinq catégories qui arrivaient en tête concernaient les avantages sociaux, la libération du service militaire, les soins médicaux, le harcèlement et les affectations militaires. Au total, les enquêteurs de l'Ombudsman et les préposés à l'accueil ont traité 1 561 affaires au cours de l'année dernière, y compris de nouvelles affaires, des affaires réexaminées et des affaires issues des années précédentes.

Au cours de l'année financière 2008-2009, le bureau a également publié un rapport spécial et une étude de cas sur le trouble de stress post-traumatique et d'autres traumatismes liés au stress opérationnel. Il a également clos plusieurs enquêtes importantes et est intervenu au sujet de plusieurs questions importantes.

En décembre 2008, le bureau a publié un deuxième rapport de suivi sur les traumatismes liés au stress opérationnel, intitulé *Un long chemin vers la guérison : Le combat contre les traumatismes liés au stress opérationnel*.

Dans le cadre de l'enquête plus approfondie concernant les traumatismes liés au stress opérationnel, le bureau a également publié une étude de cas, intitulée *Évaluation de l'état des services de santé mentale de la BFC Petawawa*.

Le bureau a travaillé de façon à résoudre les difficultés éprouvées par les recrues militaires unilingues afin d'obtenir de l'instruction ou des services dans leur première langue officielle aux bases des Forces canadiennes Borden et Gagetown et à la Garnison St-Jean.

Le bureau a mené une enquête concernant les plaintes d'une vingtaine de recrues (ou d'anciennes recrues) des FC et d'élèves-officiers de l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes à St-Jean, au Québec, qui ont été libérées des FC à la suite d'une blessure qu'ils ont subie pendant l'instruction de base.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Bureau de l'Ombudsman, veuillez consulter son site Web à l'adresse www.ombudsman.forces.gc.ca. Pour obtenir des détails sur les ressources humaines et financières du Bureau de l'Ombudsman, veuillez consulter la Section III : Autres points d'intérêt.

Milieu de travail

La Défense est résolue à offrir un milieu de travail diversifié où l'équité et le respect sont des valeurs qui comptent. Le recrutement et le maintien en poste d'un effectif diversifié sont d'une importance cruciale pour les FC. La Défense continue donc de déployer des efforts dans le domaine de la diversité, de l'équité en matière d'emploi, des langues officielles et du mode alternatif de règlement des conflits.

Reconnaître la loyauté, l'honneur et les actions de ceux qui sont allés au-delà de leur devoir est un aspect fondamental de la tradition militaire canadienne. En reconnaissant publiquement la conduite de ses militaires, la Défense s'assure que les Canadiens comprennent et continuent d'apprécier le dévouement des militaires canadiens, hommes et femmes. Du point de vue des FC, la reconnaissance des membres des FC favorise le maintien de l'effectif et donne aux militaires un sentiment de fierté et de loyauté envers l'organisation.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les activités et les réalisations liées à l'milieu de travail et sur les militaires et les employés civils reconnus au cours de la période visée par le présent rapport, veuillez consulter la

de la réaction du gouvernement aux conclusions tirées par le Groupe d'experts indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan.

Plus particulièrement, des vidéos et des images des FC ont été fournies pour l'exposition *Afghanistan 360°* et la Défense a grandement contribué au site Web sur la mission en Afghanistan (www.afghanistan.gc.ca), et au bulletin d'information électronique *Focus : Afghanistan*. Les articles sur le Web ont été mis à jour régulièrement afin de fournir de l'information au public sur les opérations et les réussites des FC dans le théâtre d'opérations.

Les FC ont continué de gérer le Programme d'intégration des médias sur la mission en Afghanistan au nom du gouvernement du Canada. Ce programme vise à héberger des médias en Afghanistan afin qu'ils puissent produire des rapports en direct sur la mission aux Canadiens et des rapports sur les FC et les efforts déployés par des civils canadiens. Au cours de l'année financière, 86 membres des médias étaient intégrés à Kandahar, ce qui représente environ 18 p. 100 de la couverture médiatique au pays. La mission en Afghanistan est restée au sommet de la liste des sujets d'intérêt de la Défense présentés par les médias, ce qui représente 29 p. 100 de toutes les requêtes reçues. Au cours de l'année financière, la Défense a réalisé plus de 170 activités ciblées de relations avec les intervenants sur la mission en Afghanistan à l'échelle nationale et à l'échelle régionale, y compris des tournées de conférence et des visites d'information nationales et régionales. Ces activités ont permis à la Défense d'informer les Canadiens sur la mission et de susciter leur intérêt pour celle-ci, et d'avoir une couverture médiatique importante, d'obtenir des réactions positives et d'offrir de nombreuses possibilités de suivi.

Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Créé en 1986, le Secrétariat national de recherche et de sauvetage (SNRS) assure la direction du Programme national de recherche et de sauvetage (PNRS), par l'intermédiaire du Comité interministériel de recherche et de sauvetage (CIRS). Le CIRS regroupe des représentants des organismes centraux et des ministères et organismes fédéraux qui fournissent des services de SAR. Le SNRS relève du ministre de la Défense nationale, qui est le ministre responsable de la SAR. Il rend compte au Ministre, par l'intermédiaire du CIRS, de l'élaboration, de la coordination, de l'analyse et de l'examen des politiques, des plans et de certaines activités du programme fédéral de SAR. Le SNRS joue un rôle prépondérant dans la coordination des programmes de SAR des provinces, des territoires et de l'administration fédérale; il conseille également le Ministre sur des questions liées au programme.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter la *Section II : Mener des opérations*. Pour obtenir des détails sur les finances et les ressources humaines du Programme national de recherche et de sauvetage et du Secrétariat national de recherche et de sauvetage, veuillez consulter la *Section III : Autres points d'intérêt*. Vous pouvez obtenir des renseignements supplémentaires sur le SNRS en ligne à l'adresse suivante : <http://www.nss.gc.ca>.

Ombudsman

Le Bureau de l'ombudsman participe à l'important projet de transformation de longue durée du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes. L'Ombudsman, qui ne dépend pas de la chaîne de commandement et de la gestion du personnel civil, relève directement du ministre de la Défense nationale. Grâce à son travail, il fait en sorte que tous les membres de la collectivité militaire reçoivent un traitement juste et équitable.

Le Bureau de l'ombudsman constitue une source directe d'information, d'orientation et d'éducation pour les employés de la Défense, les membres des FC et leurs familles. Il mène également des enquêtes à la suite de plaintes, il agit comme tierce partie neutre dans des affaires qui concernent le Ministère et les FC et il publie au besoin des rapports à leur sujet.

d'information, de renseignement, de surveillance et de reconnaissance (C4ISR) en Arctique, qui, par conséquent, améliorerait la connaissance de la situation dans cette région. Afin d'optimiser notre base de connaissances scientifiques et technologiques, la Défense a continué d'établir des liens avec les autres ministères et organismes et a géré 11 groupes et communautés scientifiques au sein du gouvernement qui participaient à des projets traitant de divers sujets allant de la chimie, de la biologie et des explosifs radionucléaires à la sécurité frontalière, en passant par la gestion des urgences.

R & D à l'appui de la capacité de survie des soldats

La Défense a continué de lutter contre la menace que posent les dispositifs explosifs de circonstance (IED) en menant des activités de recherche et de développement critiques et en mettant en œuvre le Programme de démonstration de technologies de lutte contre les IED. Ce programme quadriennal comprend des activités précises de lutte contre les IED permettant d'attaquer les réseaux des insurgés, de désamorcer les IED et de préparer le personnel des FC. Voici certaines réalisations récentes de ce programme :

- la réalisation d'activités de recherche et d'analyse dans un théâtre d'opérations avec un appui extérieur¹⁹ approprié;
- formation de sensibilisation aux IED axée sur les simulations destinée au personnel qui participe aux déploiements;
- la conception ou l'évaluation d'équipement de protection résistant aux explosions;
- soutien important aux opérations de dépollution le long d'itinéraires menés par la Force terrestre;
- conception et évaluation de pontons pour contre les dispositifs explosifs;
- fabrication de robots miniatures pour les travaux de lutte contre les IED;
- création de nouvelles techniques de diagnostic pour la détection des traumatismes cérébraux;

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur ces démarches et sur d'autres démarches liées à la capacité de survie des soldats, veuillez consulter la section intitulée *Engagements du MDN en Afghanistan*, qui se trouve plus haut dans le présent rapport.

Faire connaître l'histoire et le patrimoine des FC aux Canadiens

Les FC continuent de véhiculer une image de fierté quant à son service. Les FC ont participé à de nombreux événements culturels et en ont appuyé un bon nombre d'autres partout au Canada. Le Musée des FC à Québec a fait partie intégrante des célébrations soulignant le 400^e anniversaire de la fondation de la ville de Québec. Elles ont également participé à d'autres événements dont le Royal Nova Scotia Tattoo, la Coupe Grey, le Calgary Stampede, et ont fourni une assistance à la sécurité à la Gendarmerie royale du Canada au 49^e Congrès eucharistique international et au 12^e Sommet de la Francophonie. Le Ministère a également publié le premier volume sur l'histoire de la participation du Canada à la guerre Asie du Sud-Ouest et a terminé la publication du premier volume de *Les traditions et les coutumes des Forces canadiennes et Insignes et lignes des Forces canadiennes* qui relate l'histoire de la contribution des Autochtones.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur l'histoire et le patrimoine des FC, veuillez visiter le site Web de la Passerelle pour l'histoire militaire canadienne à l'adresse suivante : www.cmhg.gc.ca.

Au cours de l'année financière, la Défense a participé de diverses façons au processus visant à communiquer avec succès aux Canadiens l'approche pangouvernementale sur la mission en Afghanistan. Des produits et des activités de communication ont été élaborés afin d'appuyer l'engagement du gouvernement en Afghanistan, tous les trimestres, des résultats et des progrès réalisés dans le cadre des projets annoncés lors

¹⁹ Désigne les conseillers scientifiques qui « reviennent » pour obtenir un soutien spécialisé ou de l'aide directe de la part de ressources qui ne se trouvent pas sur le site.

Dans le secteur des technologies, la Défense a poursuivi l'élaboration et la mise à l'essai de plusieurs éléments du projet Northern Watch. Le système est conçu de façon à améliorer les capacités de surveillance dans l'environnement maritime de l'Arctique canadien, une contribution qui pourrait vraisemblablement améliorer le système de commandement, de contrôle, de communications,

Northern Watch

Recherche et développement

valeurs du Canada

Contribuer au gouvernement et à la société canadienne conformément aux intérêts et aux

programme : Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat – Équipement.

matériel. Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter la section : Activité de canadienne, la Défense a entrepris de remplacer l'équipement actuel des CF et de leur acheter du nouveau

Par le biais de l'engagement décrit dans la SDCD visant à créer un partenariat avec l'industrie Canada en Afghanistan, afin que nous passions d'un rôle de combat à un rôle de reconstruction en 2011. concentrer nos efforts et d'établir nos priorités, puisque notre objectif consiste à changer le rôle du public canadien. La Défense a également donné des conseils au gouvernement sur la meilleure façon de ministères et organismes, du milieu universitaire (grâce au Forum sur la sécurité et la défense), et du coordination des activités de la Défense en fonction des priorités du Cabinet, du Parlement, des autres matière de défense, par l'entremise d'organisations comme l'ONU, l'OTAN et le NORAD et la la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD), la gestion des relations internationales du Canada en au pays. Le Ministère a continué de jouer un rôle de premier plan en ce qui concerne la mise en œuvre de Canada sur différents sujets, allant de la mission en Afghanistan aux interventions en cas de catastrophe

Pendant la période couverte par le présent rapport, la Défense a fourni des conseils au gouvernement du

Fournir des conseils au gouvernement du Canada

Analyse du rendement

1. Les ETP du personnel militaire correspondent aux crédits 1 et 5 de la Force régulière et ne comprennent pas les membres de la Première réserve de classe « C ».
2. Les ETP du personnel militaire sont calculés à partir d'une formule financière représentative puisqu'il n'y a pas de rapport constant 1:1 entre les ETP et les activités du programme.
3. La planification liée à la main-d'œuvre civile est réalisée à l'aide d'une enveloppe des traitements et salaires (ETS); par conséquent, les chiffres des ETP représentent une valeur équivalente en dollars.
4. Les chiffres des ETP du personnel civil comprennent le CSTC, le SNRS et le Bureau de l'ombudsman. Pour obtenir de plus amples renseignements à propos de ces organisations, veuillez consulter la Section III – Autres points d'intérêt.
5. Les chiffres des ETP du personnel civil de cette activité de programme concernent 5,6 p. 100 du personnel affecté aux services internes.
6. En raison de la révision des priorités des initiatives opérationnelles ou de gestion au cours de l'année financière, le personnel est réaffecté au besoin à d'autres activités du programme.

Remarques :

* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

d'état-major de la Défense

Sources : Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils), Groupe du Vice-chef

Source des données : Rapports du Système de gestion des ressources humaines en date du 31 mars 2009

Activité de programme : Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada			
Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	2 637	2 627	(10)
Personnel civil	1 537	1 542	5
Total	4 174	4 169	(5)

Sommaire du rendement

Activité de programme : Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada				
Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Résumé du rendement
Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale	Nombre d'employés militaires ayant participé aux activités du Programme d'aide à l'instruction militaire au cours des 12 derniers mois.	4 525 employés pour 2008-2009	Objectif presque atteint	4 329 employés pour 2008-2009
	Croissance des Rangiers canadiens	1,7 p. 100	Objectif dépassé	1,83 p. 100
	Pourcentage de jeunes canadiens âgés de 12 et 18 ans qui se sont enrôlés dans le Programme de cadets.			
	Aucun objectif fixé	S.O.		Postes de stagiaires pour 1 300 étudiants canadiens et étrangers
Affaires internationales : Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale				
Pour veiller à ce que le Canada et le monde demeurent sécuritaires et sécurisés, la Défense est résolue à mener des opérations internationales pleinement intégrées, allant de l'aide humanitaire au combat, en collaboration avec des partenaires nationaux et internationaux afin d'obtenir des effets décisifs et opportuns au service des intérêts nationaux du Canada.				
Sources : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère); Chef du personnel militaire; Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils); Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense				
Remarques : La terminologie relative à l'état du rendement indiquée par le Conseil du Trésor est utilisée dans le tableau précédent comme suit :				
<ul style="list-style-type: none">■ Objectif dépassé – Les résultats attendus ont été dépassés au cours de l'année financière.■ Objectif atteint – Les résultats attendus ont été atteints au cours de l'année financière.■ Objectif presque atteint – Les résultats attendus ont été atteints à hauteur de 80 à 99 p. 100 au cours de l'année financière.■ Objectif plus ou moins atteint – Les résultats attendus ont été atteints à hauteur de 60 à 79 p. 100 au cours de l'année financière.■ Objectif non atteint – Les résultats attendus ont été atteints à hauteur de moins de 60 p. 100 au cours de l'année financière.				

Activité de programme : Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada				
Dépenses réelles 2007-2008	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
Dépenses ministérielles	1 036 470	1 222 855	1 281 329	1 110 150
Dépenses en capital (comprises dans les dépenses ministérielles)	30 880	58 083	55 522	18 506

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Remarque :

1. La colonne consacrée au total des dépenses autorisées s'applique à la ventilation des crédits approuvés au Ministère dans les catégories de l'AAP visées par le rapport. Elle ne représente pas les autorisations votées approuvées par le Parlement.
2. Dépenses ministérielles et dépenses en capital, y compris l'affectation de services internes. Pour plus de détails, veuillez consulter la Section III : Autres points d'intérêt : Services internes – Certaines organisations du portefeuille de la Défense.

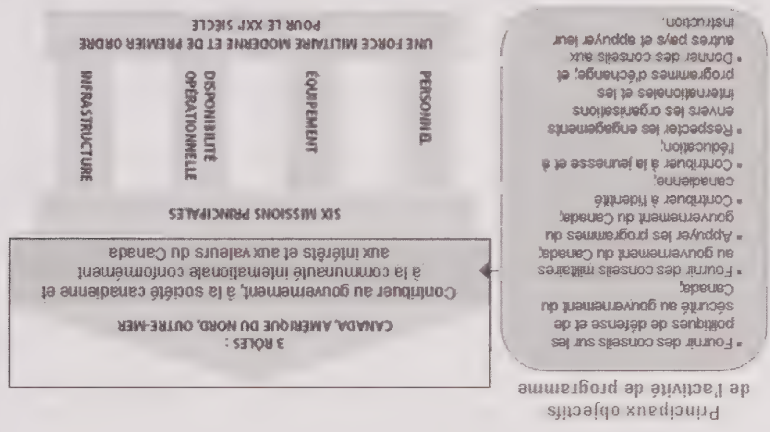
Résultat stratégique : Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale.

Activité de programme : Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada

Cette activité de programme consiste, pour la Défense, à formuler des conseils au gouvernement du Canada et à contribuer au gouvernement du Canada et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada.

Le schéma ci-dessous indique les principaux domaines d'intérêt de l'activité de programme « Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada ». Cette activité de programme repose directement sur les trois rôles – Canada, Amérique du Nord et outre-mer – de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*.

Figure 15: Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale



Pour l'année financière 2008-2009, le Rapport sur les plans et les priorités a déterminé un certain nombre d'initiatives clés, y compris :

- Continuer d'apporter des contributions essentielles à la prospérité économique des Canadiens;
- Dans le cadre de nos missions à l'étranger, continuer de promouvoir les valeurs des Canadiens que sont la démocratie, les droits de la personne et la primauté du droit;
- Continuer de jouer un rôle crucial dans les grandes démarches humanitaires du gouvernement du Canada en cas de catastrophes naturelles;
- Contribuer à bâtir la réputation du Canada lorsqu'il s'agit d'établir une saine gouvernance à l'étranger.

nouvelle structure de commandement des missions et les nouveaux pouvoirs accrus, en vertu desquels les responsabilités relèvent des commandants et des pouvoirs délégués.

Infrastructures

En raison de l'augmentation du nombre de projets d'infrastructure et de biens immobiliers, il est nécessaire de renforcer les capacités de réalisation de projets. La Défense prend des mesures afin de faire face à ce risque, notamment en développant la capacité et l'expertise internes, et en explorant d'autres méthodes visant à mettre en oeuvre des projets et à établir des partenariats.

L'élaboration d'une stratégie sur les biens immobiliers et d'un plan de gestion du portefeuille national ainsi que l'évaluation de la structure de gouvernance fédérée dans laquelle sont gérés les biens immobiliers et les dépenses qui s'y rattachent, font partie d'une approche globale visant à renforcer la gestion du portefeuille des biens immobiliers axée sur le cycle de vie. Afin d'élaborer une approche entièrement intégrée, le Ministère convient qu'il importe de poursuivre les travaux portant sur l'amélioration des processus et sur la diffusion de l'information dans l'ensemble du portefeuille. Le cadre de gestion du portefeuille national continue de répondre à ces questions.

On utilise de plus en plus les mesures du rendement et les rapports de rendement, et ceux-ci serviront à motiver les décisions quant aux investissements liés au portefeuille.

abordable, surveillée attentivement et qu'elle répond aux priorités du Ministère. La Défense aura de la difficulté à recruter et à maintenir en poste suffisamment d'employés qualifiés, à mesure que le nombre de personnes admissibles à la retraite augmentera au cours des prochaines années. Un examen de la structure des forces est prévu et permettra de formuler des recommandations relativement au juste milieu à atteindre entre le nombre d'employés civils, d'employés de la Force régulière et d'employés de la Force de réserve.

Équipement

La principale priorité de FC solides et bien équipées est de protéger les Canadiens au pays et à l'étranger et de défendre la souveraineté du Canada. Pour ce faire, les FC doivent disposer des bons outils et de l'équipement approprié pour remplir leur mission.

La Défense a d'ailleurs fait des progrès en faisant l'acquisition de l'aéronef C-17 et de chars *Leopard II*, qui ont déjà permis de sauver de nombreuses vies en Afghanistan. Cependant, il s'est révélé difficile d'empêcher l'usure. La Défense a besoin d'obtenir du soutien de l'industrie afin d'atteindre ses objectifs. En raison des périodes en dents de scie qu'a connu l'économie du secteur de l'approvisionnement depuis de nombreuses années, il est difficile de relancer le complexe industriel afin de rebâtir les FC.

Dans le marché mondial complexe et interrelé actuel, la disponibilité en temps opportun et la montée imprévisible des coûts du matériel et de la main-d'œuvre des systèmes d'armes peuvent grandement influencer les calendriers et les coûts des projets individuels. Ces facteurs ont une influence encore plus importante lorsque des activités de développement doivent être réalisées pour les systèmes qui sont acquis, mais ils peuvent également avoir des répercussions sur les acquisitions de systèmes disponibles sur le marché. C'est d'ailleurs ce qui s'est produit lors de la tentative initiale qui a échoué et qui visait à mettre en oeuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel pour le Projet du Navire de soutien interarmées. En raison de la montée en flèche des coûts de main-d'œuvre et du matériel provoquée par les changements économiques à l'échelle mondiale, tous les soumissionnaires ont présenté des offres dépassant le plafond financier établi. Par conséquent, il a été nécessaire de revoir la stratégie d'approvisionnement, ce qui a permis d'établir une voie à suivre qui tient compte des exigences élargies pour la construction de navires à l'échelle nationale. Les leçons apprises de cette expérience nous inciteront à réorienter notre approche quant aux estimations et aux budgets des projets afin de s'assurer qu'ils correspondent aux conditions du marché pour le besoin proposé, processus qui sera facilité en partie par une participation accrue du secteur privée dès les premières étapes, et par la réduction des risques et des coûts grâce à l'utilisation de technologies éprouvées.

L'une des principales activités du programme d'investissement consiste à faire approuver les projets et à les préparer en vue de leur mise en oeuvre. La Défense a procédé à un examen approfondi des pratiques internes et a appliqué l'approche axée sur les risques utilisée par le Conseil du Trésor relativement à l'approbation des projets. Par conséquent, un processus d'approbation simplifié a été élaboré pour les projets présentant peu de risques ou de faible valeur, ce qui a permis d'augmenter l'efficacité et de lancer de nombreux projets immédiatement.

Disponibilité opérationnelle

Lorsque le Canada a pris la responsabilité du Commandement régional Sud en Afghanistan, il a connu certaines difficultés en ce qui concerne la mise sur pied d'un quartier général pour accomplir cette tâche. À la lumière de cette expérience, il a été décidé d'améliorer la capacité du quartier général interarmées actuel situé à Kingston, en Ontario, afin d'assurer la disponibilité opérationnelle de ce quartier général déployable afin qu'il soit en mesure de faire preuve de leadership dans le cadre d'opérations multinationales dans l'avenir.

Un processus révisé à l'échelle des FC a été préparé et mis en application en 2008 afin de mieux saisir les leçons apprises du niveau tactique au niveau stratégique. Le processus des leçons apprises intègre des procédures éprouvées liées aux leçons apprises avant la transformation des FC, ainsi que la

Familiales et qu'elles sont perçues comme un employeur de choix.

En ce qui concerne le personnel civil, la Défense estime qu'elle pourrait utiliser plus efficacement ses programmes d'échange et avoir davantage recours au recrutement externe, et faciliter, dans l'ensemble, l'admission dans la fonction publique à tous les échelons afin qu'elle soit plus rapide en éliminant certaines activités des processus et en continuant de déployer des efforts afin de transformer les processus de gestion des activités des ressources humaines. L'orientation efficace et le soutien continu des recrues externes constituent des éléments essentiels d'un programme de recrutement efficace. De plus, le recrutement ne doit pas être un processus isolé et devrait être lié directement à la planification de la relève.

Personnel

Leçons apprises

En mars 2009, le ministre de la Défense nationale a fait une première série d'annonces dans les bases des FC de tous les coins du Canada, dévoilant un investissement total de 346 millions de dollars dans des projets d'infrastructure militaires. D'autres annonces ont suivi depuis, et le Ministre continuera de faire connaître les retombées économiques produites par les projets d'infrastructure de la Défense dans diverses collectivités du Canada.

Forces canadiennes (BFC) Shilo.

L'Armée de terre a réalisé des progrès dans le cadre de nombreux projets de construction au cours de l'année financière 2008-2009, y compris l'achèvement d'un projet plurianuel visant à remplacer des systèmes de distribution de services publics qui étaient délabés et dangereux à Gagetown, la construction de nouveaux logements pour stagiaires, ainsi que la rénovation et l'agrandissement d'un centre de conditionnement physique à Shilo, au Manitoba. Le nouvel immeuble comprendra des installations supplémentaires de conditionnement physique afin de répondre aux besoins d'entraînement qui ont augmenté en raison du déménagement du 2^e Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry, et d'autres militaires à la Base des

Le Projet d'installation maritime de Nanisivik se poursuit : au cours de l'année financière 2008-2009, le Ministère a poursuivi ses discussions avec le MPO afin de faire l'acquisition de la propriété; des études environnementales ont été lancées et une vaste consultation s'est poursuivie avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINIC), le gouvernement du Nunavut et divers autres groupes d'intervenants, comme le Nunavut Tunngavik Incorporated (NTI), au sujet de projets précis.

148 *Cyclone*, à Shearwater, en Nouvelle-Ecosse, comprenant deux hangars et une installation de soutien opérationnel dont la superficie totale est environ 36 000 mètres carrés. La construction se déroule selon le calendrier prévu et devrait être terminée à la date prévue en 2009. De plus, en 2008, on a achevé la deuxième phase d'un projet visant à alimenter en eau des systèmes d'extinction des incendies dans les nouvelles installations de soutien de l'hélicoptère *Cyclone* ainsi qu'à remplacer les conduites d'aqueduc et d'égout.

ses infrastructures actuelles doivent être entretenues et renouvelées. La SDCCD vise à remplacer ou à remettre à neuf 25 p. 100 des infrastructures actuelles du MDN sur un horizon de 10 ans, et 50 p. 100 au cours des 20 prochaines années.

Afin d'atteindre les objectifs d'investissements décrits dans la SDCCD liés au remplacement, à l'entretien et à la réparation des infrastructures, et d'améliorer progressivement l'état de l'ensemble du portefeuille, le Ministère continuera de déployer des efforts afin d'augmenter les dépenses annuelles consacrées à la construction d'immobilisations et à l'entretien et à la réparation. Les besoins d'amélioration des infrastructures actuelles sont déterminés selon un ensemble de conditions et de facteurs de viabilité. Afin d'améliorer l'état actuel, il est nécessaire d'injecter des fonds dans les activités d'exploitation et de maintenance en particulier et de mettre l'accent sur les activités d'entretien et de réparation afin de stabiliser et d'améliorer progressivement l'état général des biens actuels. Toutefois, bien qu'il soit essentiel d'améliorer l'état physique des biens afin de conserver les infrastructures en bon état, il arrive parfois que cela ne soit pas suffisant et qu'il soit nécessaire d'investir des fonds consacrés à la construction d'immobilisations dans les biens immobiliers existants afin de les rendre conformes aux normes d'exploitation actuelles, par exemple, pour se conformer aux directives sur l'accès facile.

L'objectif visé en investissements du Ministère en entretien et en réparation pour l'année financière 2008-2009 était fixé à environ 418 millions de dollars, comparativement aux dépenses actuelles en entretien et en réparation pour l'année financière 2008-2009 qui s'élèvent à 339 millions.

L'objectif visé pour les investissements consacrés à la construction d'immobilisations pour l'année financière 2008-2009 était de 522 millions de dollars. Les dépenses réelles consacrées à la construction

d'immobilisations s'élevaient à 495 millions de dollars. Les investissements réalisés dans les projets de construction d'immobilisations sont également des investissements dans l'économie du Canada. Les dépenses liées à la construction d'immobilisations ont contribué à maintenir 2 700 emplois à temps plein (5,4 emplois créés par million de dollar investi).

Le Ministère s'engage à long terme à effectuer les investissements nécessaires dans les infrastructures. La capacité à atteindre les objectifs de remplacement des infrastructures de la SDCCD devra être évaluée de nouveau en fonction de certains facteurs comme l'augmentation des coûts d'exploitation, les paiements versés en remplacement d'impôts et les frais de main-d'œuvre. Afin d'atteindre ces objectifs, il sera essentiel de surveiller les investissements liés aux infrastructures et d'établir des rapports sur ces investissements.

Voici des exemples d'engagements d'investissements dans les infrastructures :

- Un plan intégré a été élaboré pour la 8^e Escadre Trenton afin de recevoir le nouvel aéronef de transport aérien stratégique C-17, un aéronef de transport aérien tactique CC-130J et un aéronef de remplacement de recherche et sauvetage à volure fixe. Une installation temporaire a été aménagée afin d'y accueillir l'aéronef C-17 et les rampes aéronef, qui est plus gros et plus lourd. La construction de la nouvelle installation permanente a commencé en 2009.
- Des progrès importants ont été réalisés quant à la construction des trois installations de soutien en service pour l'hélicoptère maritime, le CH-

Le jour de la Saint-Patrick, le Matelot de 1^{re} classe Michael Fraser et sa famille sont rassemblés à l'extérieur de leur nouveau logement, un des 18 logements familiaux (LF) de Shearwater (N.-É.), qui ont fait l'objet d'un projet de rénovation de 4,6 millions de dollars. Au dire du Mat 1 Fraser, il n'y a aucune comparaison entre l'ancien LF et le nouveau. L'ancien était un toit, tout simplement », dit-il. « La nouvelle est un vrai foyer. »



Photo: Corporal Leona Chaisson

construction des trois installations de soutien en service pour l'hélicoptère maritime, le CH-

La Stratégie de défense Le Canada d'abord (SDCD) reconnaît l'importance du rôle que jouent les infrastructures dans l'accomplissement du mandat de la Défense. Afin d'assurer l'efficacité de la Défense,

Le portefeuille des biens immobiliers de la Défense est l'un des plus importants et le plus complexe du gouvernement du Canada. Afin de soutenir les FC, le Ministère maintient des infrastructures partout au Canada, incluant approximativement :

- 21 000 immeubles;
- 5 500 km de routes;
- 3 300 km de conduites d'aqueduc, d'égout pluvial et d'égout;
- 2,25 millions d'hectares de terrains (1 hectare = 10 000 mètres carrés), soit quatre fois la superficie de l'Île-du-Prince-Édouard.

Infrastructures

Le saviez-vous?

Depuis sa mise sur pied en décembre 2008 jusqu'à la fin de l'année financière, l'Escadre aérienne de la FOI-Afg a enregistré plus de 7 365 heures de vol et a transporté 25 244 passagers et 4 227 143 kilogrammes de marchandises. Établie à la suite des recommandations du Groupe d'experts indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan, elle contribue grandement à la mission en Afghanistan, puisqu'elle permet d'utiliser beaucoup moins le transport terrestre, ce qui permet de transporter de façon rapide et sécuritaire les soldats en plus de constituer un atout précieux pour la surveillance.

En raison du rythme auquel se transforment les FC et des engagements opérationnels simultanés, la Force aérienne n'a eu d'autre choix que de former un plus grand nombre de membres du personnel. Des progrès continus ont été réalisés relativement à la transformation de la formation des pilotes en augmentant l'utilisation de la simulation et la révision de la structure et des plans de cours. Un examen de la structure des groupes professionnels a été mené et la stratégie en matière de ressource humaine de la Force aérienne a été mise en application afin de déterminer les besoins futurs en personnel de celle-ci et les moyens de les satisfaire.

D'autres projets majeurs liés à l'équipement se sont poursuivis durant toute l'année, notamment :

- Conversion de deux aéronefs CC-150 *Polaris* en avion stratégique de ravitaillement en vol;
- Amélioration des exigences en vue de l'acquisition d'un nouvel hélicoptère de transport moyen à lourd et d'un chasseur de nouvelle génération;
- Résolution d'un calendrier de livraison reportée de nouveaux hélicoptères maritimes;
- Préparatifs en vue de remplacer les appareils *Hercules* actuels par de nouveaux aéronefs de transport tactique CC-130J, qui entreront en service en 2010;

Afin de s'assurer de disposer d'une force aérienne apte au déploiement, des escadrons de soutien de mission établis à différentes escadres ont continué d'être déployés à tour de rôle au Camp Mirage situé au Moyen-Orient.

Canada, munie de six hélicoptères usagés CH-147 *Chinook* acquis de l'Armée des États-Unis et de huit hélicoptères CH-146 *Griifon*, a été établie à Kandahar afin d'escorter et d'aérotransporter le personnel et l'équipement et, par conséquent, a réduit les risques liés aux déplacements routiers. Le nouveau véhicule aérien sans pilote CU-170 *Heron*, loué à MDA Canada pour notre mission en Afghanistan, a remplacé le *Speitwer*; ce véhicule est plus résistant, permet de voler à de plus haute altitude et atteint des vitesses plus élevées que son prédécesseur. Les opérations au pays et les opérations de déploiement ont continué d'être appuyées par des hélicoptères CH-124 *Sea King* à bord de frégates canadiennes qui effectuaient des patrouilles de souveraineté des espaces maritimes et de l'Arctique, et par des chasseurs CF-188 *Hornet* qui ont pris part aux exercices et aux opérations du NORAD.

Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces efficaces sur le plan maritime

La mission la plus exigeante de la Marine consiste à mettre sur pied et à maintenir en puissance des forces maritimes polyvalentes et après au combat pouvant être employées par des commandants opérationnels au pays et à l'étranger. Le défi de la Marine est de trouver un équilibre entre le respect de ses engagements actuels et la mise sur pied d'une force maritime qui pourra s'acquitter de ses engagements dans l'avenir. Des progrès ont été réalisés quant à l'exécution du projet de modernisation des navires de la classe Halifax/FELIX et les projets du navire de soutien interarmées et du navire de patrouille extracôtier de l'Arctique avancent. On poursuit les travaux entrepris en vue de remplacer la flotte de bâtiments de guerre de surface.

La Marine a réussi à mettre sur pied des forces capables de répondre à tous les engagements. Le sous-marin NCSS *CORNER BROOK* a atteint l'état opérationnel afin d'appuyer les démarches liées à la mise sur pied des forces et a été mis à disposition pour l'accomplissement des tâches opérationnelles. Il a contribué à l'opération *Caribbe* à l'appui de la FOII(S) (Force opérationnelle interarmées interorganismes (Sud)). Le manque de personnel a continué d'être une préoccupation, particulièrement en ce qui concerne les professions techniques. De nombreuses initiatives ont été mises en œuvre afin de combler ces lacunes et de s'assurer du bon fonctionnement à long terme de ces postes essentiels. Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter la sous-section intitulée *Personnel militaire*.

Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces efficaces sur le plan terrestre

Les démarches de l'Armée de terre visaient principalement à mettre sur pied des forces terrestres après au combat afin de les utiliser au sein de la Force opérationnelle en Afghanistan et à établir le Quartier général de la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan (FOI-Afg) et à former ce quartier général. De plus, l'Armée de terre est parvenue à réintégrer des militaires à la fin de leurs affectations à des opérations et à établir les conditions permettant de poursuivre la mise sur pied de la force au cours de l'année financière 2009-2010. La Réserve de l'Armée de terre a continué de contribuer grandement à la réalisation des tâches liées à la mise sur pied de la force de l'Armée de terre en tant qu'élément essentiel pendant l'instruction et les déploiements. Les priorités au pays visaient à poursuivre les préparatifs en vue des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver et du Sommet du G8 de 2010. Pour obtenir des renseignements supplémentaires, reportez-vous à la Section II : *Mener des opérations*.

À l'image des dernières années, le principal défi de l'Armée de terre a été de mettre sur pied des forces opérationnelles pour les déploiements dans un milieu caractérisé par la transformation des FC, les taux relativement élevés d'attrition, le rythme élevé des opérations et la fréquence accrue de déploiement du personnel. Plus particulièrement, le réapprovisionnement des grades de supervision de niveau intermédiaire de l'Armée de terre a continué de représenter un défi constant et une priorité absolue. Afin de relever ce défi, l'Armée de terre a donné la priorité à l'instruction des soldats des grades de supervision de niveau élémentaire, qui, avec le temps, permettra de combler les lacunes actuelles de façon à constituer un défi de taille relativement aux activités d'instruction et de mise sur pied de la force. Cependant, nous avons été en mesure de réduire le manque d'équipement en appliquant l'approche de gestion de l'ensemble du parc, ce qui a permis de fournir de l'équipement essentiel afin d'appuyer l'instruction préalable au déploiement.

Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces efficaces sur le plan aérospatial

La Force aérienne a continué de subir des transformations et de se réapprovisionner en équipement, tout en augmentant l'appui aux opérations à l'étranger. Comme les équipages tactiques à bord du CC-130 *Hercules* en déploiement ont continué d'appuyer quotidiennement le transport aérien des FC en Afghanistan, le dernier des quatre CC-177 *Globemaster III* a été reçu, ce qui a réduit la dépendance au transport aérien à la demande pour les transports aériens stratégiques de cargaison surdimensionnée et a

Disponibilité opérationnelle

La disponibilité opérationnelle désigne la souplesse et l'état de préparation des FC pour se déployer à la demande du gouvernement. Elle englobe les ressources nécessaires pour assurer l'entretien de l'équipement, la tenue des entraînements et la préparation des unités en vue des opérations. Le gouvernement du Canada reconnaît que, si la Défense veut intervenir efficacement dans des environnements difficiles et aussi différents que l'Arctique et l'Afghanistan, elle doit disposer des ressources appropriées pour l'entraînement, les pièces de rechange et l'équipement nécessaires. Comme la Défense poursuit la mise en œuvre d'un plan d'investissement de 20 ans sur la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD), on constate des améliorations quant à la disponibilité opérationnelle des FC. Des investissements planifiés, plutôt que ponctuels, vont permettre de former les militaires aux niveaux requis et de veiller à ce que l'équipement nécessaire soit disponible en vue de l'instruction et des opérations. Au cours de la période visée par le rapport, on a accordé la priorité au maintien en puissance de la mise sur pied de la force et au soutien des activités de mise sur pied de la force dans le Plan d'investissement. Les sommes allouées ont augmenté de 70 M\$ par rapport à l'année financière précédente. Ce financement accru a permis d'améliorer la capacité de l'armée de terre, de la force maritime et de la force aérienne de dispenser l'instruction nécessaire pour atteindre les niveaux de disponibilité opérationnelle requis. Le Ministère veillera à ce que les FC puissent continuer de disposer des fonds nécessaires pour conserver la souplesse et l'état de préparation qu'il leur faut pour se déployer rapidement et efficacement selon les directives qu'elles reçoivent du gouvernement.

Le saviez-vous?

En mars, un contrat unique a été octroyé pour équiper la Force régulière, les réservistes et les cadets de vêtements haut de gamme. Le contrat, optimisé par le fournisseur pour sa facilité d'utilisation, l'efficacité pour la Défense et surtout le côté pratique pour les membres, permettra d'injecter près de 200 millions de dollars dans l'économie et de conserver 550 emplois dans le secteur manufacturier au Québec, en Ontario, au Manitoba et en Nouvelle-Écosse. Le fournisseur se chargera de la fabrication, des services de soutien du design, de la gestion de l'inventaire, de la prise de commande, de l'entreposage et de la distribution des vêtements militaires.

Réponse au Comité permanent de la Défense nationale

Tout au long de la période visée par le rapport, la Défense a continué de respecter les engagements du gouvernement énoncés dans sa réponse au Comité permanent de la Défense nationale. Processus d'acquisition et processus associés, déposé en février 2008. Pour vous renseigner davantage sur la situation des réformes du système d'approvisionnement de la Défense, veuillez consulter la Section III : Renseignements supplémentaires – Réponses aux comités parlementaires et aux vérifications externes.

- En septembre 2008, annonce de la partie de l'intégration des systèmes de combat et de l'amélioration du système de commandement et de contrôle du projet MCH/FLEX, projet évalué à 2 milliards de dollars;
- En janvier 2009, annonce de l'acquisition de 1 300 véhicules militaires disponibles sur le marché, pour une somme évaluée à 274 millions de dollars.
- En février 2009, annonce du projet d'entraînement par simulation pour la nouvelle flotte de CC-130J *Hercules*, évalué à 346 millions de dollars, au siège social de CAF Inc. à Montréal (Québec);
- En mars 2009, annonce de deux marchés de soutien à long terme pour le système d'aide au commandement terrestre (SACT), évalués à 525 millions de dollars.

Acquisition

- Utilisation de spécifications militaires de haut niveau et axées sur le rendement, lorsque possible;
- Évaluation des propositions selon la meilleure valeur globale;
- Établissement de contrats à long terme, canadiens et de soutien en service en concomitance avec les acquisitions de systèmes, dont une seule entité est responsable du rendement et de la disponibilité du système.

Comme il a été mentionné précédemment, le gouvernement a fourni de l'équipement tel que recommandé par le *Groupe d'experts indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan*, s'assurant ainsi que les FC obtiennent l'équipement dont elles avaient besoin de toute urgence, avant la date prévue, en respectant le budget établi ou pour un coût inférieur. L'équipement comprenait ce qui suit :

- Un UAV (véhicule aérien sans pilote) haute performance *Noctua* en remplacement du système interrompues de surveillance et d'acquisition d'objets au moyen de véhicule aérien sans pilote (JUSTAS);
 - Hélicoptères *Chinook-D* d'occasion;
 - Affrètement d'hélicoptères commerciaux;
 - Hélicoptères *Griffon* modifiés en vue du déploiement en Afghanistan;
 - Petits UAV pour l'Armée de terre en vue d'une utilisation temporaire ou à long terme.
- En plus des recommandations du *Groupe d'experts indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan*, le Ministère a fourni de l'équipement supplémentaire requis en toute urgence en Afghanistan. Il comprenait ce qui suit :

- Acquisition et livraison de 58 nouveaux véhicules à capacité d'ouverture d'itinéraire de circonstance pour la détection et l'élimination de menaces explosives;
- Nombreuses mises à niveau de la surviabilité des véhicules;
- Livraison de véhicules logistiques blindés lourds pour remplacer les véhicules logistiques légers.

L'acquisition et le déploiement rapides de l'équipement susmentionné ont permis d'améliorer la sécurité des FC et leur habileté à se préparer en vue de leurs nombreux engagements opérationnels et à les respecter. Pour obtenir de plus amples renseignements sur ces acquisitions et leur impact stratégique sur la disponibilité opérationnelle et les opérations des FC, veuillez consulter *Activité de programme : Mener des opérations* et la sous-section *Disponibilité opérationnelle* du présent rapport.

Dans le cadre de la SDC, on doit moderniser les FC en remplaçant ses principales flottes et plateformes en plus d'améliorer et de remplacer les capacités et l'équipement clés actuellement en place. Pour y parvenir, un nombre d'initiatives clés ont été lancées afin d'obtenir les approbations de politiques requises et mettre en œuvre les stratégies d'approvisionnement.

On a annoncé au cours de l'année financière d'autres réalisations qui stimuleront l'économie canadienne en accord avec le dernier discours du Trône :

- En avril 2008, annonce de la partie de carénage du projet de modernisation de la classe Halifax (MCH) et de prolongation de la durée de vie des frégates (FLEEX), évalué à 900 millions de dollars, à Halifax Shipyards (Nouvelle-Écosse) et à la Victoria Shipyards Company Limited (Colombie-Britannique);
- En juillet 2008, annonce du contrat d'entretien et de service des VBL III, évalué à 347 millions de dollars;
- En août 2008, annonce de la mise en place d'un certain nombre de capacités aériennes en Afghanistan, évaluées à 438 millions de dollars, comprenant six hélicoptères nolisés (M117), six UAV tactiques;

De récents changements dans la structure de gouvernance des ressources humaines du gouvernement du Canada ont permis de préciser et de réitérer qu'une bonne gestion des ressources humaines est cruciale pour atteindre les objectifs opérationnels ministériels. Ainsi, la Défense a examiné diverses façons de revoir la manière dont ses services en ressources humaines sont offerts, ainsi que les occasions de transformation des activités afin de mieux utiliser les personnes et profiter des possibilités.

Pendant l'année financière 2008-2009, la planification intégrée des activités et pluriannuelle des ressources humaines (RH) a permis d'obtenir une prévision plus précise et détaillée des besoins liés aux RH en matière de personnel civil qui a en retour permis d'établir de meilleurs plans de recrutement en terme de gestion des personnes et d'embauche de personnel en temps opportun. Le Ministère a également revu ses méthodes, ses outils, ses politiques et ses lignes directrices en matière de recrutement, de la présélection à la nomination. Des efforts de marketing et de communication visant à résoudre les problèmes internes et externes en matière de recrutement et de sensibilisation ainsi que la mise en valeur de stratégies efficaces en matière de dotation, comme l'utilisation de processus de dotation collective, de bassins de candidats et de matériel de sélection et d'évaluation ont permis de réduire la charge de travail des gestionnaires.

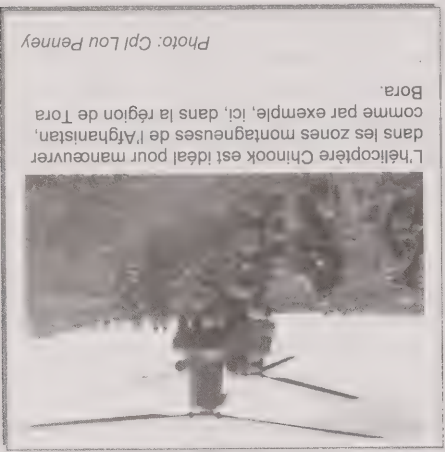
Le Ministère prévoit maintenant augmenter la délégation des pouvoirs de dotation afin de promouvoir davantage la responsabilité envers la gestion de personnes dans l'ensemble de l'organisation. Enfin, la Défense a contribué, avec d'autres ministères, à mettre en place un milieu commun pour l'élaboration d'applications en matière de ressources humaines. Les avantages obtenus par la promotion et l'adoption d'applications existantes en ressources humaines ont permis à la Défense de prendre des mesures positives visant à supprimer les obstacles horizontaux liés aux ressources humaines afin de consolider la capacité du Ministère de travailler en collaboration et d'aller de l'avant dans la réduction de la charge du processus des ressources humaines.

Équipement

Le gouvernement du Canada mise sur son engagement *Le Canada d'abord* pour renforcer la force militaire polyvalente et apte au combat du Canada. La Défense procède à l'achat d'équipement et obtient des services de soutien connexes destinés aux FC. Le gouvernement mène à bien ses projets d'approvisionnement plus rapidement et plus équitablement. Il a réussi à obtenir le bon équipement destiné aux FC et le meilleur prix pour les contribuables, tout en optimisant les retombées pour l'industrie canadienne.

Pendant l'année financière 2008-2009, le Ministère a dû livrer de toute urgence de l'équipement requis par les FC en Afghanistan, tel qu'il était recommandé par le *Groupe d'experts indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan*. Ayant déjà mis en place un ensemble de réformes de l'approvisionnement, le Ministère a pu se procurer l'équipement plus rapidement. Par exemple, les délais d'exécution pour l'acquisition de matériel sont passés de 107 mois à moins de 48. Cela a été possible en mettant en place les réformes suivantes :

- Réorganisation des spécifications techniques pour les capacités existantes; Réorganisation des ressources limitées en deux divisions principales du projet en vue de superviser les projets de transformation clés. Ces divisions agiront en tant que centres d'expertise offrant du personnel concentré et hautement qualifié, apte à gérer des acquisitions complexes;



L'hélicoptère Chinook est idéal pour manœuvrer dans les zones montagneuses de l'Afghanistan, comme par exemple, ici, dans la région de Tora Bora.
Photo: Cpl Lou Penney

Le saviez-vous?

Près de la moitié des civils travaillant au MDN au Canada ont un métier spécialisé leur permettant d'offrir des services et d'apprentissage qui a été créé en 1927 au « garage du coin ». Officiellement, il s'agit de l'atelier d'installation de maintenance de la Flotte (IMF), Cape Breton à la BFC Esquimaux. Ces civils travaillent sur les sous-marins ainsi que les navires, et occupent des emplois divers et difficiles dans les ateliers et les services industriels.

L'apprentissage et le perfectionnement professionnel est un élément clé dans la progression d'une équipe de la Défense moderne de premier plan. Au sein de la Défense, nous encourageons la mise en place d'une culture d'éducation permanente afin de permettre au personnel civil d'être efficace et productif dans un milieu de travail en évolution. Dans un effort de synchronisation de l'apprentissage avec les besoins des FC et de la fonction publique, les documents, les politiques et les activités de programme stratégiques ont été harmonisés avec la SDCD, la stratégie en matière de renouvellement de la fonction publique et les divers instruments de politique du Conseil du Trésor (CT). Afin que les gestionnaires et les superviseurs militaires et civils puissent mieux accomplir leur rôle de gestion du personnel civil, on a revu et relancé l'instruction obligatoire et on élabore une stratégie d'instruction élargie pour renforcer cet aspect du programme de formation d'officier. Des changements sont requis afin de mettre sur pied une organisation d'apprentissage décloisonnée et ouverte. À l'automne 2008, dans un effort de sensibilisation et d'engagement des cadres supérieurs, nous avons créé un programme d'orientation des cadres de direction pour les aider à remplir le mandat du Ministère, à comprendre la culture mixte de civils et de militaires et à cerner les comportements favorisant un leadership dynamique. En vue d'appuyer le leadership auprès des employés, la Défense a lancé un programme de mentorat en décembre 2008 afin de donner la possibilité aux employés de développer leurs habiletés, d'élargir leurs connaissances et d'acquérir des compétences en leadership au sein de la fonction publique qui auront une incidence déterminante sur l'avenir du Ministère.

Perfectionnement des employés

L'élaboration des politiques et des programmes et pour faire correspondre les besoins de main-d'œuvre aux futures données démographiques.

Le Programme d'apprentissage et de perfectionnement opérationnel permet d'accroître les exigences des métiers de l'effectif civil pour bien soutenir la composante militaire dans ses activités de mise sur pied de la force. Les investissements du programme permettent de soutenir 364 employés en apprentissage et perfectionnement opérationnel. Des 165 nouveaux participants au programme, 145 ont été admis cette année, ce qui correspond à 87 p. 100 de notre objectif. En raison des difficultés actuelles du marché du travail et des défis du point de vue démographique à l'échelle régionale que doit relever une organisation aussi dispersée que la Défense, de tels succès permettent de maintenir un programme fort et solide.

Des recherches démontrent que les employés passionnés par leur travail ont moins tendance à quitter l'organisation ou à chercher un autre emploi. Pour maintenir les employés en poste au Ministère, une *stratégie de maintien en poste* a été élaborée selon trois éléments clés : la gestion efficace, le perfectionnement professionnel et la communication. La base de la stratégie de maintien en poste de la Défense repose sur le rôle des gestionnaires et la gestion des personnes, un élément essentiel du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique recommandé par le greffier du Conseil privé. Nous avons élaboré un *Guide pratique des régimes de travail de échange* destiné aux employés civils et à leurs gestionnaires (civils ou militaires) afin de les informer des options offertes permettant d'adapter leur horaire de travail à leurs engagements personnels et professionnels.

Plus de précisions aux plans de recrutement stratégique ont permis d'augmenter le recrutement, la perfectionnement et la promotion des minorités visibles et des Autochtones. Cependant, il y a toujours certains domaines qui demeurent sous-représentés, dont la représentation équitable des groupes de minorités visibles. En conséquence, un plan de recherche prospectif a été mis en place pour les civils au sein de la Défense, il fournit des renseignements sur les problèmes de personnel pour influencer

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)



Figure 14: Embauche de personnel permanent – Années financières 2006-2009

Dans la dernière année, le Ministère a constaté des progrès dans le recrutement de civils, ainsi que dans les engagements concrets inscrits dans le *Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique* 2008-2009. Nous avons dépassé notre objectif qui était d'embaucher 175 diplômés postsecondaires; nous en avons engagé au moins 214. En ce qui concerne les groupes en pénurie (c.-à-d. achats et approvisionnement, génie, informatique, finances, réparation des navires et officier du bord), un total de 427 personnes ont été embauchées. De plus, la politique du programme de recrutement interne de la Défense a continué à donner des résultats pendant l'année financière 2008-2009 en faisant augmenter de 50 p. 100 le nombre de recrues. Ce succès a permis au Ministère d'augmenter le nombre de placements dans les autres organisations gouvernementales faisant ainsi preuve d'excellence en matière de leadership non seulement en ce qui concerne le perfectionnement et l'amélioration des capacités de nos prochains leaders en politiques, mais également en ce qui a trait à l'amélioration de l'ensemble de la fonction publique.

Le graphique suivant montre le nombre de recrues dans les groupes fortement sollicités. Il est à noter que la diminution du nombre d'embauches pour la réparation des navires s'explique par la modification des méthodes de recrutement. Les nouveaux employés ont un statut temporaire, après un perfectionnement de trois ans, ils deviennent permanents.

Recrutement et maintien en poste

clés d'après les objectifs opérationnels actuels et prévus. En plus du cadre de planification de la relève, des directives et des outils ont été conçus de façon à soutenir les efforts de planification de la main-d'œuvre et de la relève à tous les niveaux. Grâce à ce cadre, la Défense continuera à identifier et à perfectionner des dirigeants très productifs capables de répondre aux futurs besoins du Ministère, et à faciliter le transfert de connaissances à la prochaine génération de la fonction publique.

La planification et la gestion de la relève sont un sous-élément du processus général de planification intégrée des ressources humaines et des activités. Pendant la dernière année financière, nous avons mis en place un cadre de planification de la relève qui avait besoin d'une approche intégrée et systématique pour identifier, perfectionner et maintenir en poste les employés pour occuper des postes et dans des domaines humains à tous les niveaux de l'organisation.

La planification et la gestion de la relève sont un sous-élément du processus général de planification intégrée des ressources humaines et des activités. Pendant la dernière année financière, nous avons mis en place un cadre de planification de la relève qui avait besoin d'une approche intégrée et systématique pour identifier, perfectionner et maintenir en poste les employés pour occuper des postes et dans des domaines humains à tous les niveaux de l'organisation.

La planification des ressources humaines dans l'ensemble du Ministère pour la composante civile de l'Équipe de la Défense en est à sa cinquième année. Pendant la période de référence, les exigences en matière de ressources humaines faisaient partie des discussions de l'Équipe sur les plans et les priorités, le rendement du programme et le budget. Les accords de rendement des cadres supérieurs ont été harmonisés de façon à décrire clairement les responsabilités en ce qui concerne la gestion des personnes et les besoins en ressources humaines en tant qu'aspects essentiels de la planification des activités et du processus de prise de décision de la Défense. Il y a encore du travail à faire pour assurer l'intégration, les efforts déployés continuent d'améliorer la planification opérationnelle et la planification des ressources humaines à tous les niveaux de l'organisation.

« C'est aux cadres hiérarchiques que revient la tâche d'instaurer la planification intégrée, car ils sont les seuls à pouvoir choisir la meilleure manière d'affecter les ressources en harmonisant les capacités des membres de l'organisation avec ses impératifs fonctionnels. »¹⁸

Planification intégrée

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)

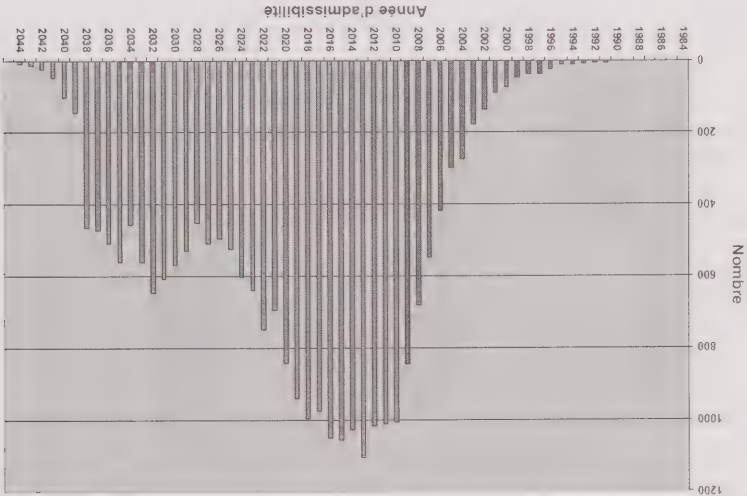


Figure 13: Admissibilité à la retraite du personnel civil permanent au 31 mars 2009

maintenir les employés requis pour répondre à ses objectifs opérationnels. Pour accomplir son mandat et répondre aux futures exigences opérationnelles, tout en composant avec les nombreux problèmes de gestion des ressources humaines, la Défense a mis en place des régimes de pension intégrés visant à recruter de nouveaux employés tout en perfectionnant les employés actuels et en les incitant à rester au sein du Ministère. La Défense change sa façon de faire, c'est-à-dire que plutôt que se contenter de pourvoir des postes vacants, elle offre un plus vaste éventail de choix aux personnes embauchées afin que ces dernières fassent le bon travail au bon endroit et au bon moment.

¹⁷ Descriptions de travail collectives ([http://www.und-nedn.com/francais/info/committees/hr/dec06/Item_4_1_VIC\(C\)HR_CW-D-final_F.ppt#353.2.Policy_Framework](http://www.und-nedn.com/francais/info/committees/hr/dec06/Item_4_1_VIC(C)HR_CW-D-final_F.ppt#353.2.Policy_Framework))

Bon nombre d'employés civils prendront leur retraite dans les cinq prochaines années et en raison du vieillissement de la population au Canada, moins de personnes entreront sur le marché du travail. La

Défense devra rivaliser avec les autres organisations, dans les secteurs publics et privés, pour obtenir et

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)

Priorités de gestion en matière du renouvellement de la fonction publique			
Dépenses prévues (millions de dollars)			
Dépenses réelles (millions de dollars)			
Différence (millions de dollars)			
Recrutement	1,8	1,8	0,0
Programme d'apprentissage et de perfectionnement opérationnel	18,6	14,3	4,3
Planification de la relève	0,302	0,321	(0,019)
Maintien de l'effectif	0,354	0,239	0,115
Équité en matière d'emploi	0,345	0,114	0,231
Instruments de politique – Descriptions de travail collectives	1,24	0,920	0,32

Figure 12: Priorités de gestion en matière du renouvellement de la fonction publique et dépenses ministérielles

Pendant l'année financière 2008-2009, les initiatives en matière de ressources humaines civiles demeurent alignées sur des objectifs du gouvernement comme l'initiative de renouvellement de la fonction publique du greffier du Conseil privé et les exigences fonctionnelles de la Défense. Le tableau suivant ne contient que les initiatives ayant besoin de financement.

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)

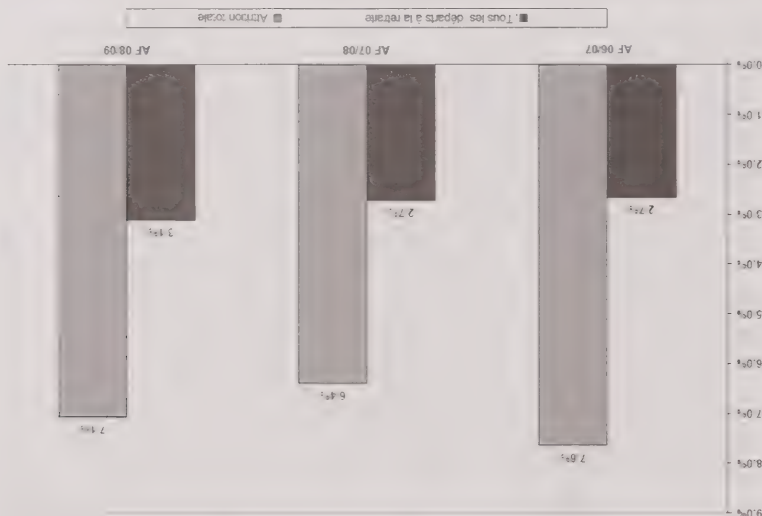


Figure 11: Attrition totale et départs à la retraite par année financière

gestion de projet ont contribué à augmenter le nombre d'employés civils. Malgré cela, il est prévu que le Ministère aura de la difficulté à recruter et à maintenir en poste un nombre suffisant d'employés qualifiés, car le nombre de personnes admissibles à la retraite augmentera au cours des prochaines années. Le Ministère continuera d'embaucher du personnel pendant les quatre prochaines années dans des domaines particuliers ou nécessitant de nouvelles habiletés afin de lutter contre un taux d'attrition croissant. Grâce à cette mesure temporaire d'atténuation des risques, la main-d'œuvre civile est maintenue à long terme.

Soin et soutien apportés aux malades, aux blessés et à leurs familles

Les FC maintiennent leur engagement qui consiste à fournir de meilleurs services de soutien à tous les militaires et aux vétérans qui ont été blessés ou libérés pour des raisons médicales, ou qui sont tombés malades en service, et à soutenir les familles des militaires. Grâce à des programmes et à des services gérés de façon centralisée et offerts à l'échelle locale, comme les *centres de services à guichet unique* chapeautés par l'unité interarmées de soutien au personnel (UISP), les FC s'assurent ainsi qu'un niveau constant de soins et de soutien, dont l'aumônerie et le soutien spirituel, sont offerts de façon continue et facilement accessibles partout au pays.

Le Sommet sur les services aux familles des membres des FC, qui a eu lieu en mai 2008, est une initiative importante visant à s'assurer que les programmes des services aux familles continuent d'évoluer et répondent aux besoins des collectivités des FC. Deux sommets ont eu lieu, le premier en mai 2008 et l'autre en janvier 2009. Ces rencontres visaient à faciliter les consultations entre les chefs militaires et les dirigeants communautaires, les fournisseurs de services et les membres des familles des militaires afin d'améliorer le Programme des services aux familles des militaires (PSFM). Le Pacte envers les familles des Forces canadiennes est l'un des principaux résultats de ces consultations. Le pacte constitue l'engagement des FC à reconnaître et à honorer les familles des militaires ainsi qu'à collaborer avec elles pour améliorer la vie familiale des militaires. Pendant l'année financière 2008-2009, les conjoints des membres des FC ont participé activement aux comités consultatifs et aux groupes de travail et ont contribué à la mise en valeur des politiques et des programmes sur le soutien au déploiement et les services de garde. Les familles ainsi que le personnel et les bénévoles du Centre de ressources pour les familles des militaires ont conjointement formulé des recommandations et élaboré des stratégies qui font actuellement l'objet de projets pilotes dans les communautés des FC partout au Canada. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les services offerts aux familles, veuillez consulter le *Site Web des ressources pour les familles des FC*.

Réponse au Comité permanents des comptes publics

Tout au long de la période visée par le rapport, la Défense a continué de respecter les engagements du gouvernement, énoncés dans ses réponses aux rapports du Comité permanent des comptes publics. En particulier, la Défense a réalisé des progrès à l'égard des engagements pris dans sa réponse au chapitre 2 du Rapport de mai 2006 de la Vérificatrice générale du Canada sur la Défense nationale – Recrutement et maintien en poste du personnel militaire et dans sa réponse au chapitre 5 du Rapport de novembre 2006 de la Vérificatrice générale du Canada, Réinstallation des membres des Forces canadiennes, de la GRC et de la fonction publique fédérale. Pour vous renseigner davantage sur les rapports du Comité permanent des comptes publics susmentionnés, veuillez consulter la *Section III : Renseignements supplémentaires – Réponses aux comités parlementaires et aux vérifications externes*.

Personnel civil

La Défense en tant qu'institution se fonde sur les personnes, la mission essentielle et les capacités d'appui. La Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD) reconnaît tout cela; en plus de l'équipement, de l'infrastructure et de l'appui, les personnes constituent un élément clé en ce qui concerne notre capacité à mettre en oeuvre le programme de défense du gouvernement. Un leadership fort et le soutien de l'excellence en ce qui concerne la gestion des ressources humaines sont très importants pour assurer le succès à long terme de l'institution.

Au 31 mars 2009, la main-d'œuvre civile comptait 27 307 employés à temps plein. Le rythme élevé des opérations ainsi que la transformation et l'expansion des FC constituent des facteurs d'une importance significative qui se sont ajoutés aux exigences en matière d'augmentation du nombre d'employés civils. Les programmes et les initiatives, comme le programme d'apprentissage, et le besoin d'augmenter subtilement le soutien offert dans le cadre des opérations de déploiement et les effectifs chargés de la

Formation et instruction

Le MDN et les FC sont résolus à faire en sorte que tous les membres des FC atteignent leur plein potentiel professionnel et intellectuel. En plus d'exercer leur rôle traditionnel au combat, les membres du personnel des FC doivent aussi agir à titre de diplomates, de travailleurs humanitaires et d'experts techniques dans divers domaines. La formation et l'instruction visent à s'assurer que tous les membres des FC reçoivent la bonne formation au bon moment pour pouvoir appliquer les principes et les procédures militaires et techniques de façon experte, qu'ils sont formés à improviser et à s'adapter à des menaces toujours changeantes, et que des possibilités d'emplois opérationnels sont offertes tôt et pendant une grande partie de leur carrière. Le système d'instruction individuelle des FC visait à répondre à la demande accrue en explorant activement et en mettant en œuvre des stratégies de formation alternatives. Les FC ont travaillé en collaboration avec les collèges communautaires à accréditer les cours civils en tant qu'équivalents des cours militaires et à élaborer des cours pour répondre aux exigences des FC, ont augmenté l'utilisation des systèmes d'apprentissage à distance et ont offert plus de possibilités de passer des contrats à l'intérieur et à l'extérieur des services.

L'expansion de la Force constitue toujours un défi pour le système de formation des FC qui a dû résoudre des problèmes de capacité en matière de formation élémentaire et de calendriers des cours sur les services afin d'optimiser en tout temps la formation. L'expansion de la Force demeure une priorité nationale et continue d'avoir une incidence considérable sur l'ensemble de la gestion du personnel militaire, à commencer par les difficultés que posent l'attraction, le recrutement et la formation élémentaire et professionnelle, tout en appuyant un nombre plus élevé de militaires et leurs familles. Les FC ont réévalué les ressources actuelles en matière de formation pour les adapter aux exigences opérationnelles et ont élaboré un nombre d'approches progressives de la prestation de la formation qui comprennent le partenariat avec des institutions civiles, la mise en place du Collège militaire royal Saint-Jean (CMR Saint Jean) et l'utilisation de renforts de la Réserve dans le système de formation.

Services de santé et soutien

La santé mentale et physique des membres des FC est inextricablement liée à la préparation, à l'efficacité et à l'efficacité des FC en tant que force de combat. Au cours des dernières années, les FC ont mis en place un éventail complet de programmes et d'initiatives visant à améliorer le niveau des services de santé, en vue de soutenir les opérations et d'assurer la disponibilité opérationnelle. Les initiatives clés ont évolué pendant l'année financière 2008-2009. Ces initiatives portent entre autres sur le partenariat avec Anciens Combattants Canada (ACC) en vue d'ouvrir une nouvelle clinique de traitement des traumatismes liés au stress opérationnel (TSO) au Centre de santé mentale Royal Ottawa, le projet de relocalisation du Centre des services de santé des Forces canadiennes Ottawa au campus de l'Hôpital Montfort et le lancement d'une nouvelle stratégie de santé et de condition physique des FC visant à sensibiliser davantage les membres des FC à cet égard et à améliorer leur santé en général. Cette dernière est conçue de façon à mieux répondre aux besoins opérationnels et à améliorer les soins de santé offerts aux membres de la Réserve.

Le savez-vous?

La santé et le bien-être des familles des membres des FC est une priorité pour le MDN et les FC. Ces familles sont actives et font partie intégrante des collectivités où elles vivent, mais il est toutefois nécessaire d'élaborer des initiatives visant à améliorer les services dont elles ont vraiment besoin. « Les familles des membres des FC font d'énormes sacrifices. Elles sont le pilier de notre force. Elles sont les vraies volontaires des Forces canadiennes », a déclaré le Général Natynczyk lors d'une allocution en novembre 2008. [Traduction] Cette même année, les FC ont conclu le Pacte à l'égard des familles des FC qui démontre leur engagement envers les familles et qui sert de pierre angulaire au maintien du processus visant à améliorer les services offerts aux familles des militaires.

Le taux total d'attrition est passé de 6,8 p. 100 en mars 2006 à 8,3 p. 100 en mars 2007 et à 9,1 p. 100 en mars 2008. En mars 2009, le taux était stable à 9,1 p. 100.

Les recherches indiquent que la condition physique, les problèmes personnels et familiaux, un mauvais choix de groupe professionnel et l'incompatibilité avec la vie au sein des FC font partie des principales raisons qui poussent les militaires à quitter les FC au cours des premières années de leur service. En ce qui concerne l'attrition à moyen et à long terme, les FC sont confrontées à une augmentation importante du nombre de militaires admissibles à des prestations de retraite. Pour résoudre ces questions, les FC ont élaboré une stratégie de maintien en poste portant sur trois principes directeurs : le leadership, la sélection et les besoins des militaires et de leurs familles.

Attrition

1. Les membres de la Force régulière travaillent à temps plein et ont habituellement signé un contrat à long terme qui les engage envers le service militaire régulier. L'effectif de la Force régulière ne comprend pas le personnel de la Classe C. Le personnel de la Première réserve s'entraîne régulièrement et peut être employé à temps plein avec leurs collègues de la Force régulière. Il y a trois « classes » de service dans la Première réserve : Classe A (employé à temps partiel au Canada), Classe B (employé à temps plein au Canada) et Classe C (participant à des opérations). La présence de ces trois classes de service signifie que les membres de la Première réserve n'accomplissent pas tous les mêmes tâches données.
3. Les autres sous-éléments de la Force de réserve sont la Réserve supplémentaire (anciens membres qui peuvent être appelés en cas d'urgence), les Rangiers canadiens (qui constituent la présence militaire dans les régions éloignées et peu peuplées dans les communautés du nord du Canada) et le Cadre des instructeurs de cadets (CIC) [officiers ayant des responsabilités en matière d'administration, d'instruction et de supervision dans le cadre du Programme des cadets].
4. Les données sur l'effectif peuvent varier des RMR précédents en raison des améliorations apportées aux données ou du moment où celles-ci ont été extraites.
5. Une baisse importante du nombre de membres de la Réserve supplémentaire entre les années financières 2004-2005 et 2008-2009 s'explique par le rattrapage du retard des libérations pour les membres qui avaient atteint ou dépassé dix années de service. L'augmentation entre les années financières 2006-2007 et 2007-2008 est attribuable à la présence de militaires qui n'avaient pas encore été libérés, comme le prescrit la politique, afin de leur permettre de prendre leur retraite. Un nombre important de membres qui avaient dix années de service et de membres dont les coordonnées étaient invalides depuis plus de deux ans ont été libérés pendant les années financières 2007-2008 et 2008-2009.

Remarques :

Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Chef d'état-major de la Force terrestre

Source des données : Registres mensuels du Système de la solde révisé de la Réserve (SSRR) du SMA(Fin SM), Système d'information sur la gestion des ressources humaines de la Défense du SMA(GI), récupération mensuelle des données du Système de gestion des ressources humaines (SGRH); Directeur des cadets – Rapport de fin d'exercice du Programme pour les jeunes – année financière 2008-2009

Force régulière	Au	Effectif total Première réserve	Cadre des Rangiers canadiens	Réserve supplémentaire	Force de réserve	
					31 mars 2004	31 mars 2009
					61 394	65 897
					23 700	25 674
					7 050	7 690
					4 179	4 323
					39 536	42 526
					32 526	35 000
					4 448	4 244
					7 479	7 742
					25 231	28 665
					63 779	64 403
					23 902	25 640
					8 014	7 742
					4 266	4 244
					27 726	28 665
					31 mars 2007	31 mars 2008
					62 779	64 403
					23 902	25 640
					7 479	7 742
					4 266	4 244
					32 526	35 000
					4 448	4 244
					7 479	7 742
					25 231	28 665
					63 779	64 403
					23 902	25 640
					8 014	7 742
					4 266	4 244
					27 726	28 665
					31 mars 2006	31 mars 2007
					62 779	64 403
					23 902	25 640
					7 479	7 742
					4 266	4 244
					32 526	35 000
					4 448	4 244
					7 479	7 742
					25 231	28 665
					63 779	64 403
					23 902	25 640
					8 014	7 742
					4 266	4 244
					27 726	28 665
					31 mars 2005	31 mars 2006
					61 715	62 779
					23 700	23 902
					7 050	7 479
					4 179	4 266
					39 536	42 526
					32 526	35 000
					4 448	4 244
					7 479	7 742
					25 231	28 665
					63 779	64 403
					23 902	25 640
					8 014	7 742
					4 266	4 244
					27 726	28 665
					31 mars 2004	31 mars 2005
					61 394	62 779
					23 600	23 902
					6 764	7 050
					4 096	4 179
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526
					4 096	4 448
					6 764	7 479
					23 600	25 231
					6 764	7 050
					4 096	4 266
					35 000	39 536
					35 000	32 526

Première réserve

Aucun objectif de croissance précis n'a été établi pour les membres de la Première réserve pendant l'année financière 2008-2009, car un effectif moyen rémunéré de 26 000 membres avait été atteint pendant l'année financière 2007-2008. La croissance de l'effectif total a été enregistrée en majeure partie dans la Réserve de l'Armée de terre. Veuillez consulter la Section III – Autres points d'intérêt : *Expansion de la Force de réserve – Rapport annuel sur l'effectif* pour obtenir de plus amples renseignements. Le maintien en puissance de la Force interarmées en Afghanistan a nécessité une augmentation du nombre de réservistes en service de classe C pendant la période visée par le rapport. Pour obtenir de plus amples renseignements sur la Force de réserve, veuillez consulter la Section III : *Autres points d'intérêt – Force de réserve*.

Recrutement

En avril 2008, les FC ont dévoilé la deuxième phase de leur campagne de recrutement très fructueuse *Combatez avec les Forces canadiennes*. Les publicités montraient le rôle vital des FC dans la défense de la région arctique du Canada et dans la sécurisation de nos frontières afin d'inciter les jeunes hommes et femmes à rejoindre les rangs. Un site Web remanié dédié à l'environnement dans les FC a aussi été lancé (www.forces.ca). Le site offre une expérience unique aux visiteurs et donne des renseignements sur l'instruction et la formation aux personnes désirant faire carrière dans les FC. Cela a également permis aux FC d'avoir une portée bien au-delà des moyens habituels afin de mieux faire connaître les diverses possibilités offertes par les FC aux personnes qui ont peu ou pas de contact avec celles-ci ou de connaissances sur l'organisation.

Au cours des dernières années, les Canadiens ont tiré profit des possibilités de carrières offertes par les FC. L'environnement de recrues a presque doublé depuis 2000. Bien que les FC continuent d'atteindre leurs objectifs en matière de recrutement dans certains groupes professionnels, les dépassant même dans certains cas, on doit toujours prêter une attention soutenue aux groupes professionnels qui sont confrontés à une grave pénurie de personnel de façon à ce qu'ils atteignent des niveaux plus acceptables. En résumé, 43 pour cent des groupes professionnels cibles ont vu leurs effectifs s'accroître alors que 50 pour cent ont perdu plus de personnel qu'ils en ont recruté et que 6 pour cent ont maintenu leur effectif. Afin d'atteindre l'objectif de recrutement de la présente année financière, le Ministère a recruté 44 p. 100 plus que nécessaire pour l'infanterie. Si on exclut le nombre excédentaire de recrues de l'infanterie, le taux de succès du recrutement passe à 88 p. 100 par rapport à l'objectif établi.

Plus de 50 groupes professionnels dans les FC avaient toujours de la difficulté à recruter du personnel, allant des électroniciens navals aux techniciens en aviation par les fournisseurs de soins de santé. Les lacunes en matière de recrutement ont été comblées au moyen de programmes visant à attirer des représentants de groupes professionnels précis en faisant la promotion de possibilités d'études subventionnées dans des collèges communautaires au Canada et en mettant l'accent sur ces professions dans les salons de l'emploi, à Service Canada et dans les autres activités liées au recrutement ailleurs au Canada.

Bien que les efforts déployés en matière de recrutement en ce qui concerne ces groupes étaient à la hausse pendant l'année financière 2008-2009, la capacité du système de formation des nouveaux militaires en vue d'un déploiement opérationnel demandait un suivi constant afin de s'assurer que toutes les activités, du recrutement à la qualification de base, étaient aussi efficaces que possible.

Maintien de l'effectif

L'augmentation de l'effectif d'une vaste organisation comme les FC demande des efforts considérables, nécessitant du temps et d'importantes ressources. Pour que cette croissance ait lieu, les FC doivent non seulement recruter de nouveaux membres, mais aussi maintenir en poste le personnel actuel.

¹⁶ L'expression « effectifs qualifiés en activité » fait référence au nombre de membres du personnel qui ont reçu une formation suffisante pour travailler au sein de leur groupe professionnel.

Source des données : États mensuels du Directeur – Système de gestion du personnel militaire et du Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (DSGPM)/SMA(GI)
Nota : La date de saisie des données peut entraîner une légère variation par rapport aux données d'analyse de la production, de l'attrition, du recrutement et du maintien (APARM) en fonction du Chef du personnel militaire (CPM) et des Rapports ministériels sur le rendement (RMR) précédents.

Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense

Nota : Ce graphique n'est pas à l'échelle.

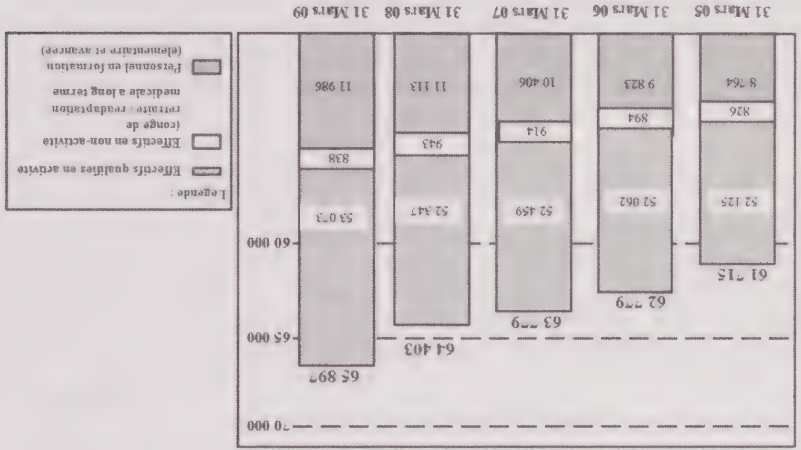


Figure 9 : Expansion de la Force régulière en 2008-2009 – Rapport sur les effectifs

La figure 9 illustre la croissance des effectifs de la Force régulière depuis le 31 mars 2005, date du début de l'expansion des FC. Au cours de l'année financière 2008-2009, 1 494 nouveaux membres sont entrés au service des FC. Cependant, le nombre de membres du personnel formés et en activité¹⁶ n'a que légèrement augmenté. Il y a deux raisons à cela. D'abord, la plupart des nouvelles recrues sont actuellement en formation. Selon leur programme d'entraînement et leur groupe professionnel militaire, elles doivent atteindre le statut d'effectifs qualifiés en activité et être entièrement prêtes à assumer leurs fonctions dans les deux à cinq années suivant leur enrôlement. Ensuite, bien qu'on s'attendait à ce que l'attrition augmente pendant la période d'expansion (étant donné que l'attrition dans la catégorie du personnel non formé est plus forte que la moyenne), le niveau d'attrition totale était moins que prévu.

Force régulière

Expansion de la Force

aux membres des FC malades et blessés, ainsi qu'à leurs familles. En outre, il assure que ces personnes aient accès à la même qualité de soins et de soutien dans toutes les régions du pays. Les familles sont toujours considérées comme la « force conjointe ». Leur force morale et leur polyvalence tout au long des départs en mission, des affectations et des formations contribuent grandement aux réussites réalisées par les FC. Les nouvelles réalités opérationnelles contraignent les FC à améliorer les politiques et les programmes mis en place pour s'occuper des défunts, des blessés et de leurs familles.

La Défense a mis en place des approches innovantes pour intégrer et synchroniser les pratiques d'attraction, de recrutement et de formation dans le but d'assurer la réussite des buts et des objectifs liés au développement des forces. À la fin de l'année financière 2008-2009, le Ministère a atteint 88 p. 100 de ses objectifs en matière de recrutement et le taux d'attrition des FC s'est stabilisé à 9,1 p. 100. Cependant, beaucoup de postes techniques, particulièrement dans la Marine, constituent toujours un défi en matière de recrutement. Le manque de travailleurs qualifiés est un problème qui touche également d'autres employeurs canadiens. Les FC tentent toujours activement d'attirer et de maintenir en poste ces travailleurs qualifiés, et d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies de recrutement pour contrer les pénuries qui existent dans certains domaines.

En partenariat avec Anciens Combattants Canada (ACC), la Défense poursuit son engagement envers la santé et le bien-être des militaires canadiens en inaugurant une nouvelle clinique de traitement des traumatismes liés au stress opérationnel au Centre de santé mentale de l'Hôpital Royal (Ottawa). La Défense a également annoncé la création d'un réseau national de huit centres de soutien appelés unités interarmées de soutien au personnel (UISP). L'UISP améliore la qualité des soins et des services offerts

Personnel militaire

Pour répondre au mandat de la Défense, aux engagements pris dans le cadre de la SDCC et aux objectifs présentés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*, il est nécessaire de disposer du leadership et de l'attention de chaque employé à tous les niveaux des FC et du Ministère. En tant que membres de l'Équipe de la Défense, le personnel de la Force régulière, les réservistes et le personnel civil utilisent une approche précise et harmonisée afin de s'assurer que la Défense dispose des meilleurs moyens pour servir les Canadiens au pays et à l'étranger, pour gérer les fonds publics, pour collaborer avec l'industrie canadienne et pour offrir des bénéfices tangibles et durables aux collectivités.

L'Équipe de la Défense

Analyse du rendement

1. Les ETP du personnel militaire correspondent aux crédits 1 et 5 de la Force régulière et ne comprennent pas les membres de la Première réserve de classe « C ». Les membres de la Première réserve de classe « C » font partie de l'activité de programme « Mener des opérations ».
2. Les ETP du personnel militaire sont calculés à partir d'une formule financière représentative puisqu'il n'y a pas de rapport constant 1:1 entre les ETP et les activités du programme.
3. La planification liée à la main-d'œuvre civile est réalisée à l'aide d'une enveloppe des traitements et salaires (ETS); par conséquent, les chiffres des ETP représentent une valeur équivalente en dollars.
4. Les chiffres des ETP du personnel civil comprennent le CSTC, le SNRS et le Bureau de l'ombudsman. Pour obtenir de plus amples renseignements à propos de ces organisations, veuillez consulter la *Section III – Autres points d'intérêt*.
5. Les chiffres des ETP du personnel civil de cette activité de programme concernent 77,7 p. 100 du personnel affecté aux services internes.
6. En raison de la révision des priorités des initiatives opérationnelles au cours de l'année financière, le personnel est réaffecté au besoin à d'autres activités du programme.

Remarques :

d'état-major de la Défense

Sources : Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils), Groupe du Vice-chef

Source des données : Rapports du Système de gestion des ressources humaines en date du 31 mars 2009

* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

Activité de programme : Mener sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat			
Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	53 183	52 971	(212)
Personnel civil	22 690	24 827	2 137
Total	75 873	77 798	1 925

Activité de programme : Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat Ressources financières pour 2008-2009 (en milliers de dollars)					
Dépenses en capital (comprises dans les dépenses ministérielles)	2 814 708	2 984 924	3 390 779	3 461 792	2 847 047

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Remarque :

- La colonne consacrée au total des dépenses autorisées s'applique à la ventilation des crédits approuvés au Ministère dans les catégories de l'AAP visées par le rapport. Elle ne représente pas les autorisations votées approuvées par le Parlement.
- Dépenses ministérielles et dépenses en capital, y compris l'affectation de services internes. Pour plus de détails, veuillez consulter la Section III : Autres points d'intérêt – Services internes.

Dépenses réelles 2007-2008	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
13 574 751	14 518 271	15 047 593	15 555 707	14 726 861
2008-09				
Ressources financières pour 2008-2009 (en milliers de dollars)				
Activité du programme : Mettre sur pied et maintenir des forces militaires permanentes, adaptées, efficaces et aptes au combat				

Sources : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère); Chef du personnel militaire; Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils); Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense

Remarques : La terminologie relative à l'état du rendement indiquée par le Conseil du Trésor est utilisée dans le tableau précédent comme suit :

- **Objectif dépassé** – Les résultats attendus ont été dépassés au cours de l'année financière.
- **Objectif atteint** – Les résultats attendus ont été atteints au cours de l'année financière.
- **Objectif presque atteint** – Les résultats attendus ont été atteints à hauteur de 80 à 99 p. 100 au cours de l'année financière.
- **Objectif plus ou moins atteint** – Les résultats attendus ont été atteints à hauteur de 60 à 79 p. 100 au cours de l'année financière.
- **Objectif non atteint** – Les résultats attendus ont été atteints à hauteur de moins de 60 p. 100 au cours de l'année financière.

Affaires économiques : une croissance économique élevée

La Défense contribue à la prospérité économique des collectivités du Canada de plusieurs façons. Il est facile de faire carrière au sein des FC, que ce soit en étant membre de la Force régulière à plein temps ou réserviste à temps partiel. Les FC offrent des possibilités de carrière illimitées, des défis exaltants ainsi que la possibilité d'apprendre de nouvelles compétences tout en travaillant près de chez soi ou en voyageant à l'étranger. Près de 70 types de possibilités de carrière différents sont offerts aux civils, à temps plein ou à temps partiel, et ce, dans divers domaines professionnels, techniques et administratifs. Par l'intermédiaire d'investissements importants dans des projets d'équipement ou d'infrastructure, la Défense crée également des emplois dans le secteur privé pour de nombreuses entreprises canadiennes. Par exemple, les investissements liés à la construction d'immobilisations de la Défense ont permis de maintenir près de 2 700 emplois à plein temps au cours de l'année financière.

Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada				
10 investissements prévus en cours dans le cadre du Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009	Objectif presque atteint	339 M\$	Objectif presque atteint	495 M\$
11 investissements prévus dans les capacités de base	Objectif presque atteint	418 M\$	Objectif presque atteint	522 M\$
Progrès accomplis en matière d'investissements prévus dans les capacités de base selon le Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009	Dépenses réelles en matière d'investissements pour l'entretien et les réparations des infrastructures (E et R)	Dépenses réelles en matière d'investissements liés à la construction d'immobilisations	Acquisition d'équipement conformément aux recommandations du Groupe d'experts indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan	Tout l'équipement indiqué dans le rapport du Groupe d'experts indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan a été livré à temps et en respectant le budget prévu ou à un coût inférieur

Résumé du rendement

Activité de programme - Mettre sur pied et maintenir les forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat

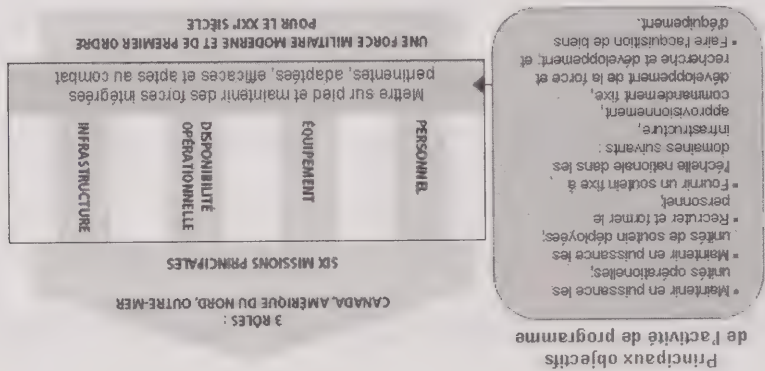
Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Résumé du rendement
La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du MDN et des FC pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité				
	Opinion publique	S/O	S/O	Un sondage d'opinion publique effectué en 2008-2009 a révélé que : ■ Les Canadiens ont la forte conviction que les FC peuvent intervenir efficacement en cas de catastrophe naturelle au Canada (93 %); ■ Plus de huit répondants sur dix (83 %) sont confiants que les FC peuvent intervenir efficacement en cas d'attaque terroriste au Canada; Environ neuf répondants sur dix (87 %) sont confiants que les FC peuvent intervenir efficacement en cas de crise humanitaire à l'étranger découlant d'une catastrophe naturelle; Une proportion semblable de Canadiens (86 %) sont confiants et trouvent importants (87 %) que les forces armées puissent intervenir en cas de menaces contre la sécurité pendant les Jeux olympiques de 2010 à Vancouver.
	Recrutement de la Force régulière	7 995 membres du personnel	Objectif presque atteint	Les FC ont presque atteint l'objectif de recrutement fixé pour la Force régulière, soit 7 701 militaires. Toutefois, en raison du taux élevé d'attrition, l'effectif de la Force régulière a augmenté d'environ 1 494 membres. Il faudra continuer de se concentrer sur les groupes professionnels fortement sollicités, car seulement 43 pour cent des groupes professionnels ciblés ont augmenté leurs effectifs, 50 pour cent ont perdu davantage de personnel qu'ils en ont recruté et six pour cent ont maintenu leur effectif. Afin d'aider à l'atteinte de l'objectif de recrutement de la présente année financière, le Ministère a recruté un nombre excédentaire de militaires (44 pour cent de trop) dans l'infanterie. Après avoir exclu le nombre de personnes recrutées en trop, on arrive à un taux de recrutement de 88 pour cent par rapport à l'objectif fixe.

Résultat stratégique : La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du MDN et des FC pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité.

Activité de programme : Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat

Cette activité de programme comprend toutes les activités nécessaires à la conception et au développement de la structure des forces, à la création d'éléments de capacité, à la mise sur pied des forces et au maintien en puissance des forces dans le temps à des niveaux de disponibilité opérationnelle adéquats. Elle est conçue pour mettre sur pied et maintenir en puissance les forces efficaces sur les plans maritime, terrestre et aérien ainsi que les forces interarmées, nationales, unifiées et d'opérations spéciales. Le schéma ci-dessous indique les principaux domaines d'intérêt en matière de mise sur pied et de maintien en puissance des forces conformément à l'architecture d'activités de programme de la Défense. Cette activité de programme repose directement sur les quatre piliers (personnel, équipement, disponibilité opérationnelle et infrastructure) de la Stratégie de défense « *Le Canada d'abord* ».

Figure 8 : Domaines d'intérêt relativement à la mise sur pied et au maintien en puissance des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat



Pour l'année financière 2008-2009, le Rapport sur les plans et les priorités a déterminé un certain nombre d'initiatives clés, y compris les points suivants :

- Consacrer des efforts particuliers au recrutement, au perfectionnement et au maintien en poste d'effectifs militaires et civils du personnel pour renforcer l'Équipe de la Défense du Canada;
- Faire des services de santé mentale une priorité et soulager le stress lié au déploiement chez les militaires et leurs familles;
- Renforcer la planification en matière de ressources humaines et augmenter le nombre de membres civils du personnel, plus particulièrement dans les groupes professionnels sous-dotés, afin de soutenir efficacement le personnel ainsi que les activités de mise sur pied d'une force;
- Améliorer le système général d'acquisition et prendre des mesures afin de mettre en pratique les recommandations du Groupe d'experts indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan;
- Démontrer les capacités des FC à répondre aux engagements de la Défense;
- Diriger des activités visant à améliorer et à reconstruire l'infrastructure et les installations.

Les insurgés utilisent de plus en plus d'EEI depuis les dernières années et leurs tactiques ainsi que leur équipement ne cessent d'évoluer. En suivant la vision globale qui consiste à démanteler les réseaux d'EEI des insurgés avant que les EEI ne représentent un danger pour les forces de la coalition et les FSNA, plusieurs initiatives visant à limiter la menace ont été lancées en Afghanistan au cours de la dernière

année. Notre capacité à étudier et à analyser les événements qui mettent en cause des EEI ainsi que les méthodes et les tactiques des insurgés a été grandement améliorée par l'élaboration d'une méthode d'exploitation multidisciplinaire. En plus de la création de ce centre, nous avons reçu le soutien de nos partenaires pangouvernementaux tels que le Service canadien du renseignement de sécurité et la GRC. Une étape importante a été franchie avec la mise en œuvre d'un programme de formation et de mentorat destiné aux opérateurs de l'ANA chargés de la neutralisation des explosifs et des munitions et de la neutralisation des EEI, la province de Kandahar a été la première en Afghanistan dans laquelle des opérations de neutralisation ont été effectuées des opérations de neutralisation des EEI sur le terrain.

L'utilisation d'une nouvelle approche ayant trait au processus d'élaboration des leçons apprises a donné de bons résultats, mais l'initiative n'en est qu'à ses débuts. La Défense s'est engagée à tirer parti de ses propres expériences et de celles vécues conjointement avec ses partenaires et alliés. Le Ministère

comme inscrire les leçons apprises dans les pratiques exemplaires à mesure qu'elles se préciseront, et ce, afin d'améliorer l'efficacité des opérations nationales et internationales.



Le Canada soutient le déminage et la sensibilisation aux risques que posent les mines en Afghanistan. Grâce aux activités de déminage le long de la route de transmission de l'électricité en provenance de l'Ouzbékistan, l'alimentation électrique de Kaboul s'est beaucoup améliorée pendant le trimestre.

Source : www.afghanistan.gc.ca

Les progrès réalisés dans les domaines qui constituent des priorités pour le gouvernement en Afghanistan sont suivis de près. Pour ce faire, on utilise principalement une étude comparative, en plus de rapports trimestriels destinés au Comité du Cabinet sur l'Afghanistan et présentés par la suite au Parlement. Les rapports trimestriels sont disponibles à l'adresse suivante : http://www.afghanistan.gc.ca/canada-afghanistan/approach-proche/index.aspx?lang=fran&menu_id=13&menu=L

Tout au long de la période visée par le rapport, la Défense a continué de respecter les engagements du gouvernement énoncés dans sa réponse au rapport du Comité permanent de la Défense nationale. Les Forces canadiennes en Afghanistan, déposé en juin 2007. Pour obtenir de plus amples renseignements sur la situation de ces recommandations, veuillez consulter la section III : *Renseignements supplémentaires – Réponses aux comités parlementaires et aux vérifications externes.*

Leçons apprises

L'Équipe de la Défense a collaboré activement pour mener des missions réussies en Afghanistan et dans d'autres pays. Les conditions de sécurité en pleine évolution associées à un rythme opérationnel élevé ont permis de générer des possibilités d'apprentissage intéressantes et de souligner les défis dont devra tenir compte le personnel de la Défense dans le cadre de missions futures.

Il s'agit là d'un processus en continu qui permet de déterminer des observations clés pour la Défense, mais également de prendre en compte des données provenant d'autres ministères et de compter sur ces derniers à titre de partenaires clés dans le cadre de missions menées par les FC, par l'intermédiaire du processus de partage de l'information et de consultation active. De manière à tirer parti de son expérience en matière d'opérations, la Défense a lancé, en décembre 2008, une initiative qui a abouti à l'élaboration d'un document d'orientation à propos des leçons apprises. Lors de l'élaboration de ce document, la Défense a collaboré avec ses partenaires et alliés afin d'y inclure des renseignements pertinents à propos d'initiatives similaires.

Conformément à l'approche pangouvernementale, l'expérience nationale et internationale du Canada en matière d'opérations permet de mettre en évidence trois facteurs stratégiques :

- L'importance d'une approche pangouvernementale et pluridisciplinaire des opérations ne doit pas être négligée. C'est pour cela que l'élaboration d'une stratégie complète est une mesure clé de la réussite des opérations.
- Les mesures chiffrées concrètes, comme les indicateurs de progrès utilisés pour produire les rapports trimestriels *L'engagement du Canada en Afghanistan*, se sont avérées efficaces pour maintenir l'orientation stratégique en mesurant les progrès accomplis et en permettant d'avoir une vision claire des défis qui se dessinent.
- Il est nécessaire de mettre en œuvre, sur le terrain, une stratégie commune par l'intermédiaire de la coopération entre les militaires et les membres civils du personnel, à la fois au sein de la Défense et des autres ministères. La situation en Afghanistan est un bon exemple de la réussite de l'approche pangouvernementale.

¹¹ L'engagement du Canada en Afghanistan, Rapport au Parlement, mars 2009/ibid

¹² Ibid

¹³ Les EEI sont les armes de choix des insurgés et sont la cause de 55 p. 100 des décès des militaires des FC

¹⁴ Ibid

¹⁵ Ibid

survenus entre 2002 et la fin de la présente année financière.

plus sécuritaire et à promouvoir l'ordre et la loi. Les FSNAs se composent de l'Armée nationale afghane (ANA) et de la Police nationale afghane (PNA). La priorité du Canada consiste à aider à renforcer la capacité des FSNAs à assurer une sécurité suffisante pour favoriser la gouvernance et le développement, avec l'aide de la FIAS et d'autres partenaires. Les civils canadiens et les partenaires américains dirigent les activités de renforcement des capacités au sein de la PNA, avec l'aide des FC qui sont principalement chargées de la formation et du mentorat de l'ANA à Kandahar. Dans le cadre du programme de don de l'OTAN, le Canada a donné 2 500 carabines à l'ANA, ainsi que divers autres équipements.

L'équipe de liaison et de mentorat opérationnel (ELMO) canadienne est une équipe pluridisciplinaire composée de soldats de la FIAS qui apportent leur soutien dans le cadre d'une formation particulière donnée à l'ANA. L'ELMO de la province de Kandahar se compose d'environ 200 soldats canadiens qui donnent des séances de formation aux unités de l'ANA, qui conseillent et parfois supervisent les soldats de l'ANA ainsi que leurs commandants et qui modélisent les qualifications et les attitudes qu'ils enseignent. Les efforts déployés par l'ELMO continuent à avoir des répercussions importantes :

« Reconstituées pour devenir la 1^{re} Brigade du 205^e Corps de l'ANA, les unités de l'ANA sont reconnues, grâce au mentorat des Forces canadiennes, comme étant parmi les plus professionnelles au pays, et elles ont réalisé de nouveaux progrès [...] Les états-majors de la brigade et l'un des bataillons (appelés *kandaks* en Afghanistan) ont atteint le jalon de capacité le plus élevé en matière de rendement ce qui signifie qu'ils sont capables de mener des opérations en quasi-autonomie. Quatre autres bataillons ont atteint le deuxième jalon de capacité¹¹. » En collaboration avec le groupement tactique canadien, l'engagement des FSNAs au sein des opérations a permis de contribuer aux efforts déployés pour maintenir des conditions de sécurité. « Des bataillons spécialisés ont commencé pour la première fois à combler des postes dans le domaine de l'artillerie, de la logistique et du génie, et les commandants de la brigade ont amélioré leur capacité à mener des opérations¹². »

Les engins explosifs improvisés¹³ (EEI), appelés bombes artisanales, représentent l'une des principales menaces qui pèsent sur les militaires canadiens affectés à des opérations en Afghanistan. Au cours de la période couverte par le présent rapport, « Les forces canadiennes et afghanes ont continué d'attaquer et de perturber les réseaux poseurs de ces engins dans la province de Kandahar, s'adaptant aux nouvelles méthodes des insurgés tout comme ceux-ci se sont eux-mêmes adaptés aux opérations coalisées et afghanes. Les forces afghanes ont sensiblement amélioré leur capacité de prévenir la pose d'EEI. Ainsi, à la fin du trimestre¹⁴, »

indépendantes¹⁵. »

« L'efficacité au combat des FC a été renforcée [...] quand les hélicoptères récemment déployés ont atteint leur pleine capacité opérationnelle. Le transport aérien et la protection assurés par les hélicoptères CH-147 Chinook et Griffin, et la surveillance effectuée par les UAV, réduisent l'exposition des soldats et des civils canadiens aux EEI tout en permettant des opérations plus rapides contre les insurgés¹⁵. » De plus, la Défense a continué à mener des activités de recherche et de développement critiques par l'intermédiaire du Programme de démonstration de technologies de lutte contre les EEI. Ce programme sur quatre années comprend des activités précises de lutte contre les EEI permettant d'attaquer les réseaux des insurgés, de désamorcer les EEI et de préparer le personnel des FC. Pour obtenir plus de détails sur les initiatives particulières, veuillez consulter les sous-sections « *Leçons apprises* » et « *Recherche et développement* » qui se trouvent ci-après.

présent rapport.

Après la publication du rapport du *Groupe d'experts indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan*, il a été décidé que le Canada poursuivrait son engagement visant à maintenir la sécurité à Kandahar au-delà de février 2009, à condition que trois critères soient remplis. Ces trois critères ont été remplis : un bataillon d'infanterie américaine a été déployé à Kandahar dans le cadre du commandement opérationnel de la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan et il a assumé la responsabilité du district de Maywand; le gouvernement du Canada a fourni des hélicoptères moyens-porteurs et des véhicules aériens sans pilote (UAV); l'OTAN a été avertie que le Canada achèvera sa mission militaire à Kandahar en juillet 2011 et que le retrait complet des Forces canadiennes de combat se terminera au plus tard en décembre 2011.

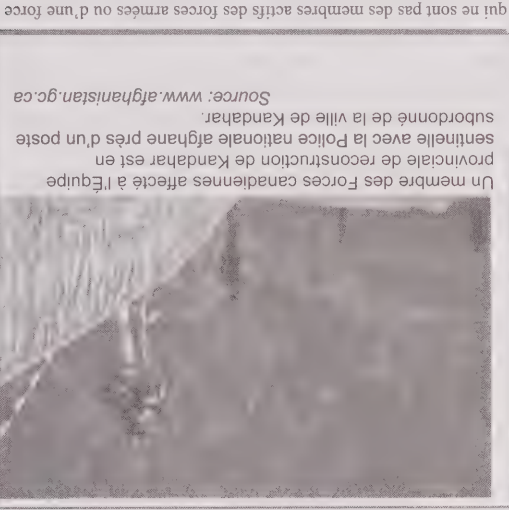
Avec la présentation des priorités du gouvernement et les indicateurs de progrès associés pour l'Afghanistan, la mission a commencé à relier les contributions militaires et civiles dans un climat d'étroite collaboration. Alors que les besoins de la population civile ont évolué et se sont développés, les activités des FC ont également évolué de manière à permettre la mise en œuvre d'une approche pangouvernementale axée sur la gouvernance, la reconstruction et le développement. « À la fin du trimestre, 98 civils travaillaient à Kandahar et à Kaboul [...] »

Les responsables du MAECI représentent un exemple des efforts déployés par les civils canadiens. En effet, ils ont permis la tenue d'une réunion de représentants officiels afghans et pakistanais à Dubaï, au cours de laquelle les deux délégations ont adopté un plan d'actions qui précisait les étapes et les délais à respecter en matière de coopération pratique pour les questions liées à la frontière commune. Les deux pays ont également décidé de créer des groupes de travail communs pour améliorer la coopération en matière de douanes, de migration, de drogues et d'application de la loi. À la demande de l'Afghanistan et du Pakistan, le Canada s'est engagé à poursuivre sa participation afin de faciliter ce processus.

Les FC appuient activement les activités mises en place par les autres partenaires gouvernementaux. Par exemple, elles ont fourni un soutien en matière de sécurité et de logistique dans le cadre des projets de signature et de développement, tels que le projet de réhabilitation en matière d'irrigation d'Arghandab. Plus couramment appelé le projet du barrage Dabla. Les FC ont également participé aux projets visant à

faciliter l'inscription des électeurs et à renouer le dialogue entre les autorités afghanes et pakistanaïses responsables de la sécurité des frontières, comme il a été mentionné précédemment. « Plusieurs gouvernements canadiens et les membres des Forces armées du Canada dans leur travail et leurs activités de planification. Cette expérience leur sert de modèle pour organiser leurs propres opérations en Afghanistan. »

Les FC se sont principalement concentrées sur la première priorité du gouvernement du Canada : aider les Forces de sécurité nationale afghanes (FSNA) à Kandahar à maintenir un environnement



Un membre des Forces canadiennes affecté à l'Équipe provinciale de reconstruction de Kandahar est en sentinelle avec la Police nationale afghane près d'un poste subordonné de la ville de Kandahar.

Source : www.afghanistan.gc.ca

⁸ Dans cette sous-section du rapport, on entend par civil(s) des personnes qui ne sont pas des membres actifs des forces armées ou d'une force combattante. On peut qualifier de civils, entre autres, les membres de l'effectif civil du ministère de la Défense nationale, les civils à l'emploi d'autres organismes gouvernementaux, comme les diplomates, les spécialistes du développement et les agents correctionnels, de même que les policiers détachés par la Gendarmerie royale du Canada et des forces policières provinciales et municipales du pays.

⁹ L'engagement du Canada en Afghanistan, Rapport au Parlement, mars 2009

¹⁰ Ibid

Engagement de la Défense en Afghanistan

L'engagement de la Défense en Asie du Sud-Ouest constitue l'un des exemples les plus probants du leadership du Canada à l'étranger. La mission en Afghanistan demeure la plus grande opération militaire envoyée en mission dans le cadre de la Force internationale d'assistance à la sécurité FIAS, une coalition composée de 42 pays sous le commandement de l'OTAN. En collaboration avec des partenaires issus d'autres ministères et organismes gouvernementaux, particulièrement l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et le Affaires étrangères et Commerce international (Canada (MAECI), les FC ont continué à établir les conditions de sécurité nécessaires pour faire avancer les six priorités du gouvernement du Canada. La participation du Canada à la campagne de contre-insurrection n'a pas été sans heurt : 35 militaires des FC ont été tués et beaucoup d'autres ont été blessés au cours de la période visée par le

Les priorités du Canada en Afghanistan :

1. Permettre aux Forces nationales de sécurité de l'Afghanistan dans la province de Kandahar de renforcer la sécurité et de promouvoir la loi et l'ordre.
2. Renforcer la capacité institutionnelle afghane d'offrir des services essentiels et de promouvoir la croissance économique et, du même coup, d'améliorer le niveau de confiance des Kandaharis en leur gouvernement.
3. Offrir une aide humanitaire aux populations extrêmement vulnérables, y compris les réfugiés les personnes rapatriées et déplacées à l'intérieur du territoire.
4. Renforcer la sécurité frontalière et faciliter le dialogue bilatéral entre les autorités afghanes et pakistanaises.
5. Contribuer à renforcer la capacité de l'Afghanistan à se gouverner de façon démocratique par la mise en place d'institutions publiques et de processus électoraux efficaces et responsables.
6. Faciliter les efforts dirigés par les Afghans en vue d'une réconciliation politique.

L'engagement du Canada en Afghanistan :
www.Afghanistan.gc.ca

Le saviez-vous?

La Force opérationnelle multinationale 150 (CTF 150) est une force navale multinationale de la coalition qui opère au Moyen-Orient afin de maintenir la sécurité, de dissuader les activités de désérialisation et d'appuyer la prospérité économique mondiale. De juin à septembre 2008, cette force était dirigée par le Canada. Le NCSM *Proquos* a servi de navire porte-drapeau et de poste de commandement, ce qui a permis au Canada de mettre l'accent sur l'influence et la perspective canadiennes dans l'environnement maritime mondial.

- Les opérations de sécurité maritime constituent toujours la priorité des FC. C'est dans ce cadre que des unités de la Marine et de la Force aérienne ont été affectées au soutien de l'Op *Harper* et l'Op *Sevium*. L'Op *Harper* est un exemple de la contribution du Canada en matière de lutte mondiale contre le terrorisme. L'Op *Sevium* représente la contribution en continu du Canada au 1^{er} Groupe de la Force navale permanente de réaction de l'OTAN (SNMGR1). La Marine a détaché des unités pour soutenir l'Op *Active Endeavour* qui constitue l'opération anti-terroriste de l'OTAN en Méditerranée.
- Un groupe opérationnel de la coalition a été dirigé par un commandant canadien et le personnel du groupe opérationnel a pris place à bord d'un destroyer des FC. Le groupe était accompagné d'une frégate et d'un navire de ravitaillement des FC et il a dirigé une force opérationnelle de la coalition composée de sept pays et pouvant compter jusqu'à 14 navires, de mai à octobre 2008, dans le golfe Arabo-persique, dans le golfe d'Oman et dans le golfe d'Aden.
- Le 17 juillet 2008, une frégate des FC a été déployée à partir d'Halifax dans le cadre de l'Op *Sevium*. Au début du mois d'août 2008, la frégate s'est vu assigner une nouvelle tâche d'escorte dans le cadre du PAM dans l'océan Indien, au large de la Corne de l'Afrique. Il s'agissait de la réponse du gouvernement du Canada à l'appel lancé par les Nations Unies. La

frégate a rempli son rôle jusqu'au 23 octobre 2008, après quoi elle a rejoint le SNMGR1 en Méditerranée et a participé de nouveau à l'Op *Active Endeavour*. Cette mission réussie qui visait à protéger des navires transportant de l'aide à permis de livrer environ 36 200 tonnes d'aide alimentaire à Mogadiscio. Le PAM considérerait que cela représentait suffisamment de nourriture pour alimenter environ 181 500 Somaliens pendant un an.

Caribbes va plus loin que l'aide aux sinistrés et que les opérations de lutte contre la drogue. Le Canada a joué un rôle important de soutien dans le cadre des opérations *Continuing Promise* (6 août au 1^{er} décembre 2008) et *Pacific Promise* (2 juillet au 15 septembre 2008), menées par les États-Unis. Dans le cadre de ces deux opérations, de l'aide humanitaire et des services médicaux et dentaires ont été fournis aux populations locales au Nicaragua, en République dominicaine, au Panama, en Colombie, aux Pays-Bas, à Trinité-et-Tobago et en Guyana. Un contingent d'environ 50 personnes composé de membres du Groupe des Services de santé des FC, de membres de la Force régulière et de la Force de réserve, de docteurs, de dentistes et de techniciens médicaux ont pu partager leur expertise.

- L'engagement du Canada dans la région des 457 tonnes d'approvisionnements de secours. L'hélicoptère embarqué, a permis de livrer se trouvait sur place, la frégate, aidée de son afin de fournir de l'aide aux sinistrés. Alors qu'elle FC qui était affectée à la FOII(S) a été redirigée à une nouvelle fois dévasté Haïti. Une frégate des Nouvelle-Orléans. En septembre 2008, un ouragan trajectoire de l'ouragan Gustav à la qui se trouvaient vraisemblablement sur la et ont aidé les États-Unis à évacuer les personnes des États-Unis un avion C17 et deux avions C130, de l'Op *Horatio*, les FC ont mis à la disposition aux sinistrés victimes d'un ouragan. Dans le cadre En septembre 2008, les FC ont apporté de l'aide

- Les FC poursuivent leur participation et fournissent des ressources navales et aériennes à la FOII(S) dans le cadre de l'Op *Caribbe*. Le soutien apporté à la FOII(S) consiste à affecter périodiquement une frégate, un avion *Flavia* ou un sous-marin afin d'aider à surveiller les envois illégaux et les aéronefs potentiellement liés au trafic de drogue.
- Les FC poursuivent leur participation et fournissent des ressources navales et aériennes à la FOII(S) dans le cadre de l'Op *Caribbe*. Le soutien apporté à la FOII(S) consiste à affecter périodiquement une frégate, un avion *Flavia* ou un sous-marin afin d'aider à surveiller les envois illégaux et les aéronefs potentiellement liés au trafic de drogue.

Continuing Promise et *Pacific Promise* visant à fournir de l'aide humanitaire internationale : [FOII(S)], l'opération *Horatio* visant à secourir les victimes d'un ouragan en Haïti, et enfin les opérations dans le Pacifique Est visant à soutenir la Force opérationnelle interarmées interopératives (Sud) l'opération *Caribbe*, une opération de lutte contre la drogue dirigée par les États-Unis dans les Caraïbes et En plus des 15 opérations menées par les FC en 2008, quatre opérations de contingence ont été réalisées :



Figure 7: Opérations internationales des FC

Le gouvernement a confirmé le mandat des FC, dans le cadre de la SDCD, qui est de projeter à l'étranger le leadership du Canada par l'intermédiaire de contributions utiles à la sécurité internationale. En réponse à cette directive, les FC ont effectué des opérations de combats et des opérations de secours aux sinistrés à l'étranger, au cours de l'année financière 2008-2009.

Plus de 3 500 soldats, marins et aviateurs canadiens ont été envoyés en missions opérationnelles à l'étranger. En tout temps, environ 8 000 membres des FC, soit un tiers des forces pouvant être déployées, se préparent en vue d'une mission à l'étranger, participant à une telle mission ou en reviennent.

Il y a actuellement 15 missions internationales en cours, regroupées dans les cinq régions suivantes : une dans les Caraïbes, deux en Europe, quatre en Afrique, cinq au Moyen-Orient et trois en Asie. Ces missions visent à soutenir de nombreuses opérations dirigées par l'OTAN, les Nations Unies, la FIAS, la Force multinationale et Observateurs, l'Union européenne et l'Union africaine.

Opérations internationales

les autres ministères et organismes gouvernementaux ainsi qu'avec les principaux alliés.

renseignements secrets et d'y avoir accès au sein du Ministère et d'appuyer l'interopérabilité avec

Dans le cadre du soutien apporté aux opérations des FC, ces efforts permettent d'échanger des surveillance et reconnaissance (C4ISR) et des services des systèmes d'information sur ordinateur, capacités relatives au commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement.

■ Enfin, des efforts considérables ont été déployés pour améliorer la qualité et la disponibilité des d'assurer la sécurité en Amérique du Nord.

collabore de manière efficace avec le NORAD et le US Northern Command pour permettre 50 ans. En continuant à s'appuyer sur cette relation solide et en constante évolution, la Défense Nord binationale, au sein duquel il entretient un partenariat avec les États-Unis depuis plus de

■ Le Canada continue de participer au Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord représente une valeur estimée de revente de 196 M\$ au cours de l'année financière 2008-2009.

■ Avec l'aide des FC, la GRC a pu saisir et détruire plus de 196 000 plants de marijuana, ce qui Les FC ont fourni des hélicoptères à la GRC afin d'aider à localiser des plantations de marijuana.

13 occasions d'aider les ministères et les organismes dans leur travail.

présent rapport, la sensibilisation dans le domaine maritime fournie par les COSM a permis à du Canada, de la Garde côtière canadienne et de la GRC. Au cours de la période couverte par le d'information communes de celle-ci, de Transports Canada, de l'Agence des services frontaliers maritime. Ce projet, mené par la Défense, permet de consolider les sources de connaissances et l'intégration et la coopération entre les ministères et les organismes chargés de la sécurité par d'autres pays. Ces centres sont un exemple de l'approche pangouvernementale pour des menaces pour la santé et l'environnement et de la supécherie dans les eaux canadiennes réalistes l'économie. Les menaces peuvent comprendre des activités terroristes, des crimes internationaux, qui pourraient avoir des répercussions sur la sûreté et la sécurité de l'environnement ou de situation à risque et d'apporter une réponse aux menaces qui pèsent contre la sécurité maritime et

⁷ Un point de passage obligé est défini comme un élément de terrain, naturel ou artificiel, ou une structure constituant une voie resserrée restreignant les manœuvres ou le mouvement.

- Les Rangers canadiens, qui font partie de l'Armée de terre, constituent une présence militaire précieuse pour maintenir la souveraineté en Arctique. Voici quelques-unes des contributions les plus importantes des Rangers canadiens : signaler les navires non identifiés présents dans les eaux canadiennes au large de la côte nord-est du Québec, dans la baie de Saluit, jouer le rôle d'observateurs ou de guides sur la côte ouest pour lutter contre l'immigration illégale; intervenir en cas de situations d'urgence comme des écrasements d'avion. De plus, les Rangers dirigent les patrouilles du Système d'alerte du Nord et participent aux activités locales de recherche et de sauvetage.
- Les programmes de démonstration de technologies sont importants pour améliorer les opérations des FC en Arctique. Au cours de l'été 2008, la Défense, avec l'aide des autres ministères gouvernementaux, a mené le premier essai de point de passage obligé dans l'Arctique⁷, dans l'extrême sud-ouest de l'île Devon, au Nunavut, entre le passage de Gascoyne et le cap Liddon. La Défense a également collaboré avec l'Agence spatiale canadienne pour mettre au point un microsatellite canadien qui recueillera les transmissions du Système d'identification automatique émises par les navires afin de surveiller le trafic maritime dans les eaux arctiques ainsi qu'au large des côtes du Canada.

Pour vous renseigner davantage sur les FC dans le Nord, veuillez consulter le site Web du Commandement Canada : <http://www.canadacom.forces.gc.ca/site/index-fra.asp>.

La Défense est également prête à apporter son aide à d'autres ministères ou agences du gouvernement pour répondre à des questions de sécurité diverses :

- De février à avril 2010, le Canada accueillera les Jeux Olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver. La Défense a collaboré de manière efficace avec l'ensemble des ministères fédéraux et provinciaux chargés d'aider à la planification de cet événement et a aidé la GRC à élaborer et à tester les mesures à prendre en cas de menaces afin de réussir à maintenir des conditions de sécurité. Le Service de sécurité intégré pour les Jeux d'hiver de 2010 a effectué le premier de ses trois exercices préparatoires prévus à l'automne 2008; ces exercices visent à tester et à évaluer l'interopérabilité de tous les niveaux de gouvernement et à répondre aux défis éventuels en matière de sécurité qui pourraient se poser dans le cadre des Jeux Olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver. Deux Centres côtiers des opérations de la sûreté maritime (COSM) renforcent la sécurité maritime du Canada et permettent de déceler et d'évaluer toute



Reg Fountain, Wayne Douglas et Bill Soros, chargés d'élaborer les critères de sécurité relatifs aux Jeux olympiques et paralympiques qui auront lieu à Vancouver en 2010, ont reçu un prix du Sous-ministre en reconnaissance de la contribution qu'ils ont apportée aux ministères fédéraux pour les aider à adopter une approche pangouvernementale complète en matière de sécurité

et Miquelon, au mois de décembre 2008.

- les régions du nord du Canada.

Web <http://www.army.forces.gc.ca/land-terre/cr-rc/crpg-gprc-itra.asp>.

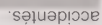
intégrée pour le Nord élaborée par le gouvernement du Canada, en faisant la promotion de notre

collaboration avec les autres ministères fédéraux.

- d'éversement d'hydrocarbures.

- cette vaste région.

- effectuées par les Rangers en motoneige assurent notre présence et démontrent notre capacité



en ce qui concerne la protection des intérêts à l'échelle du continent.

À titre d'organisation opérationnelle responsable de la direction de l'ensemble des opérations au Canada et en Amérique du Nord, Commandement Canada a continué de commander et de contrôler toutes les unités affectées aux activités de défense, de secours aux sinistrés et de recherche et de sauvetage au Canada. Avec l'aide de ses six forces opérationnelles interarmées subordonnées (Atlantique, Est, Central, Ouest, Pacifique et Nord), une relation de travail efficace a continué de se développer par l'intermédiaire d'organisations fédérales et provinciales ou territoriales responsables des mesures d'urgence, de la santé, de l'environnement et de l'application de la loi. Dans ce contexte :

- Les FC ont apporté leur aide dans le cadre des évacuations pendant les inondations du printemps 2008 survenues au Nouveau-Brunswick, à la baie James et à la baie d'Hudson.
- Les unités navales et aériennes du Commandement maritime et de la 1^{re} Division aérienne du Canada ont apporté leur soutien direct au ministère des Pêches et des Océans en effectuant la surveillance courante des pêches pendant 155 jours de mer et 440 heures de vol. Les aéronauts CP140 *Aurora* ont apporté un appui supplémentaire dans le cadre de trois opérations distinctes en 2008 :

Le saviez-vous?

Responsables d'une zone de recherche et de sauvetage s'étendant jusqu'aux océans Arctique, Pacifique et Atlantique, plus de 700 membres des FC sont affectés aux opérations de recherche et de sauvetage au Canada. Formés pour manoeuvrer des embarcations et exécuter des sauvetages sous l'eau au moyen d'équipement de plongée, les techniciens en recherche et sauvetage (SAR) sont des experts de la survie dans toutes les conditions de climat et de terrain qui peuvent prévaloir au Canada. Dès qu'elle reçoit un appel de détresse et que le type de situation d'urgence est identifié, l'équipe de recherche et de sauvetage se met en action en partageant les tâches avec la Garde côtière canadienne, avec un vaste réseau d'organisations civiles et gouvernementales, des bénévoles et d'autres secours à des milliers de Canadiens.

- Ils ont effectué plus de 180 heures de vol pour participer au repérage de pêche illégale dans le Pacifique Nord.
- Ils ont participé au mappage de la dorsale Alpha dans le cadre de l'étude du fond océanique arctique. Cette étude fera partie de la présentation du Canada à la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer et permettra de confirmer nos droits en matière de compétences au-delà de 200 milles marins.
- Ils ont effectué des vols de surveillance pour encadrer la chasse au phoque du printemps 2008.

La SAR témoigne parfaitement de l'excellence des services offerts au pays par les FC. En effet, elle est demeurée l'une des principales responsabilités nationales des FC, en collaboration avec la Garde côtière canadienne et la GRC. Les responsabilités du Canada en ce qui concerne la SAR s'étendent de la côte de la Colombie-Britannique à l'Alaska jusqu'au milieu de l'océan Atlantique, en traversant l'Arctique :

- Les Centres conjoints de coordination des opérations de sauvetage de Halifax, en Nouvelle-Écosse, de Victoria, et Colombie-Britannique et de Trenton, en Ontario, qui supervisent ces vastes zones de responsabilités, sont intervenus dans le cadre de plus de 9 000 opérations de SAR en 2008. Les FC ont dû intervenir dans 1 200 de ces opérations partout au pays et les membres des escadrons de recherche et de sauvetage des FC n'ont cessé de servir le Canada de manière exceptionnelle.
- Les actes altruistes des membres des escadrons de recherche et de sauvetage des FC visant la préservation de la vie sont souvent reconnus par la population canadienne et le gouvernement, ainsi que par les nations étrangères. Le gouvernement français a reconnu les efforts des membres du 103^e Escadron de recherche et de sauvetage, basé à Gander, à Terre-Neuve-et-Labrador, dans le cadre de l'opération de recherche de survivants, d'une durée de quatre jours, du navire français

« Notre travail commence ici, au pays. La mission la plus importante qui incombe aux Forces canadiennes est la défense du Canada et des Canadiens. C'est notre grande priorité. »
(Général Hault Varinczyk, Chef d'état-major de la Défense)

Opérations nationales et continentales
Le rôle principal des FC est de défendre le Canada et l'Amérique du Nord, et d'assurer la souveraineté du Canada. Les FC participent aux opérations nationales et représentent un partenaire solide et fiable de défense pour les États-Unis

Analyse du rendement

Source des données : Rapports du Système de gestion des ressources humaines en date du 31 mars 2009

Sources : Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils), Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense

Remarques :

1. Les ETP du personnel militaire correspondent aux crédits 1 et 5 de la Force régulière et ne comprennent pas les membres de la Première réserve de classe « C ».
2. Les ETP du personnel militaire sont calculés à partir d'une formule financière représentative puisqu'il n'y a pas de rapport constant 1:1 entre les ETP et les activités du programme.
3. Les ETP du personnel militaire comprennent les ETP affectés aux services internes.
4. La planification liée à la main-d'œuvre civile est réalisée à l'aide d'une enveloppe des traitements et salaires (ETS); par conséquent, les chiffres des ETP représentent une valeur équivalente en dollars.
5. Les chiffres des ETP du personnel civil comprennent le CSTC, le SNRS et le Bureau de l'ombudsman. Pour obtenir de plus amples renseignements à propos de ces organisations, veuillez consulter la Section III – Autres points d'intérêt.
6. Les chiffres des ETP du personnel civil de cette activité de programme concernent 16,6 p. 100 du personnel affecté aux services internes.
7. En raison de la révision des priorités des initiatives opérationnelles ou de gestion au cours de l'année financière, le personnel est réaffecté au besoin à d'autres activités du programme.

Activité de programme : Mener des opérations			
Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	10 340	10 299	(41)
Personnel civil	772	921	149
Total	11 112	11 220	108

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Remarques :

1. La colonne consacrée au total des dépenses autorisées s'applique à la ventilation des crédits approuvés au Ministère dans les catégories de l'AAP visées par le rapport. Elle ne représente pas les autorisations votées approuvées par le Parlement.
2. Dépenses ministérielles et dépenses en capital, y compris l'affectation de services internes. Pour plus de détails, veuillez consulter la Section III : Autres points d'intérêt – Services internes.

Activité de programme : Mener des opérations					
Ressources financières pour 2008-2009 (en milliers de dollars)					
Dépenses réelles	Budget principal	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles	2008-09
Dépenses ministérielles	2 912 828	2 568 837	2 582 092	3 018 393	3 347 841
Dépenses en capital (comprises dans les dépenses ministérielles)	358 061	313 998	313 998	323 829	432 419

Remarques : La terminologie relative à l'état du rendement indiquée par le Conseil du Trésor est utilisée dans le tableau précédent comme suit.

- **Objectif dépassé** – Les résultats attendus ont été dépassés au cours de l'année financière.
- **Objectif atteint** – Les résultats attendus ont été atteints au cours de l'année financière.
- **Objectif presque atteint** – Les résultats attendus ont été atteints à hauteur de 80 à 99 p. 100 au cours de l'année financière.
- **Objectif plus ou moins atteint** – Les résultats attendus ont été atteints à hauteur de 60 à 79 p. 100 au cours de l'année financière.
- **Objectif non atteint** – Les résultats attendus ont été atteints à hauteur de moins de 60 p. 100 au cours de l'année financière.

Résultat stratégique : Assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité aux plans national et international

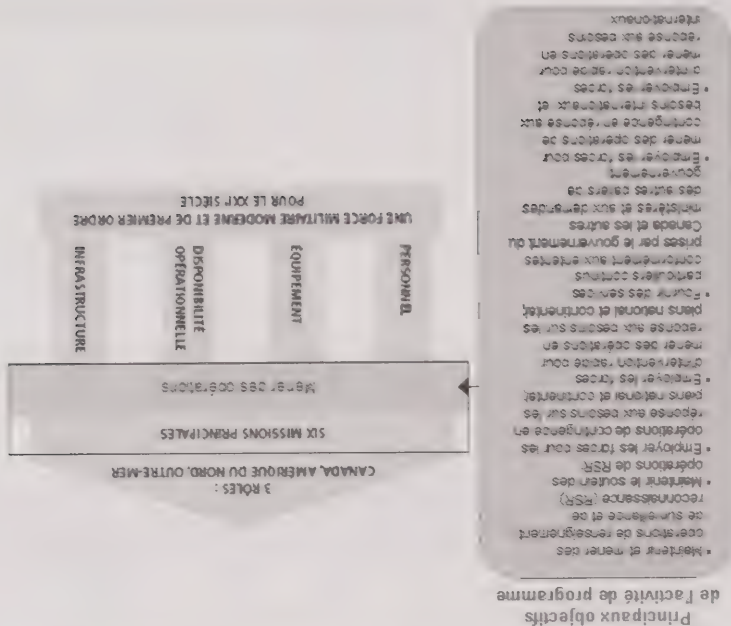
Activité de programme : Mener des opérations

Cette activité de programme est la principale application des résultats du programme découlant des fonctions de mise sur pied et de maintien des forces, c'est-à-dire l'utilisation des forces pour la tenue d'opérations, que ce soit sur une base constante, pour des opérations intermittentes ou, au besoin, pour des opérations à l'échelle nationale ou internationale. Ce programme englobe toutes les activités nécessaires pour mener des opérations de connaissance constante de la situation ainsi que des opérations nationales, continentales et internationales, de même que l'emploi de forces à disponibilité opérationnelle en vue de réaliser des opérations en cas de besoin à l'échelle internationale.

Le schéma ci-dessous indique les principaux domaines d'intérêt liés à l'activité de programme consistant à mener des opérations conformément à l'architecture des activités de programme de la Défense. Cette activité de programme est directement liée aux six missions essentielles de la Stratégie de défense

Le Canada d'abord.

Figure 6: Domaines d'intérêt liés à l'activité de programme consistant à mener des opérations



SECTION II: ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

La section II du présent rapport présente une analyse détaillée du rendement de la Défense ainsi qu'un compte rendu des progrès réalisés à l'égard des résultats attendus qui figurent dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009*. La section suivante traite précisément des réussites de la Défense et de ses écarts de rendement, et fait état des leçons apprises et des mesures correctives nécessaires pour guider la planification ministérielle et la prise de décisions à l'avenir. Les résultats stratégiques et les activités de programme y sont abordés dans l'ordre suivant :

- (1) Résultat stratégique : Assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité aux plans national et international.
 - Activité de programme : Mener des opérations
- (2) Résultat stratégique : La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du MDN et des FC pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité.
 - Activité de programme : Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat
- (3) Résultat stratégique : Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale.
 - Activité de programme : Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada

Postes votés (1, 5, 10) ou législatifs (L)	Libellé tronqué du poste législatif voté ou du poste	Dépenses réelles 2006-2007	Dépenses réelles 2007-2008	Budget principal des dépenses 2008-2009	Total des dépenses autorisées 2008-2009	Dépenses réelles 2008-2009
(L)	Palements aux personnes à charge de certains membres de l'Aviation royale du Canada tués en service en qualité d'instructeurs dans le cadre du Programme d'entraînement aérien du Commonwealth (Loi de crédits n° 4, 1968)	80	80	82	82	82
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés – Militaires	905 145	1 056 614	938 132	1 106 655	1 106 655
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	254 004	269 730	278 456	292 857	292 857
(L)	Dépenses des revenus provenant de la disposition des biens excédentaires de l'État	20 591	9 242	S.O.	32 329	31 998
(L)	Perception des frais de l'Agence	39	44	S.O.	40	40
Total du Ministère		15 682 631	17 524 049	18 293 756	19 855 430	19 184 852

* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Remarque :

1. À l'égard des dépenses totales, la différence de 1 661 000 000 \$ entre les années financières 2007-2008 et 2008-2009 est attribuable à une augmentation de 327 200 000 \$ pour la solde et les indemnités des militaires, de 245 300 000 \$ pour l'ingénierie et d'autres services professionnels, de 209 300 000 \$ pour l'achat et la location d'aéronefs et pour l'approvisionnement en carburant aviation, de 171 600 000 \$ pour l'augmentation du salaire et des indemnités des civils, de 143 200 000 \$ pour les véhicules et l'équipement, de 125 300 000 \$ pour les déplacements et les réinstallations, de 87 000 000 \$ pour le matériel et les fournitures et de 162 600 000 \$ pour divers autres types de dépenses.
2. En 2008-2009, les autorisations de dépenser ont été augmentées de 1 561 700 000 \$ par l'intermédiaire du Budget supplémentaire des dépenses et des affectations du Conseil du Trésor, et ces fonds ont été répartis comme suit : 236 600 000 \$ pour l'augmentation de la solde et des indemnités des militaires, 200 000 000 \$ pour un report du budget de fonctionnement du Ministère de 2007-2008 à 2008-2009, 137 000 000 \$ pour l'augmentation du salaire et des indemnités des civils, 54 600 000 \$ pour le projet de modernisation et de prolongation de la durée de vie des frégates de classe Halifax et 45 200 000 \$ (net) pour diverses autres dépenses.

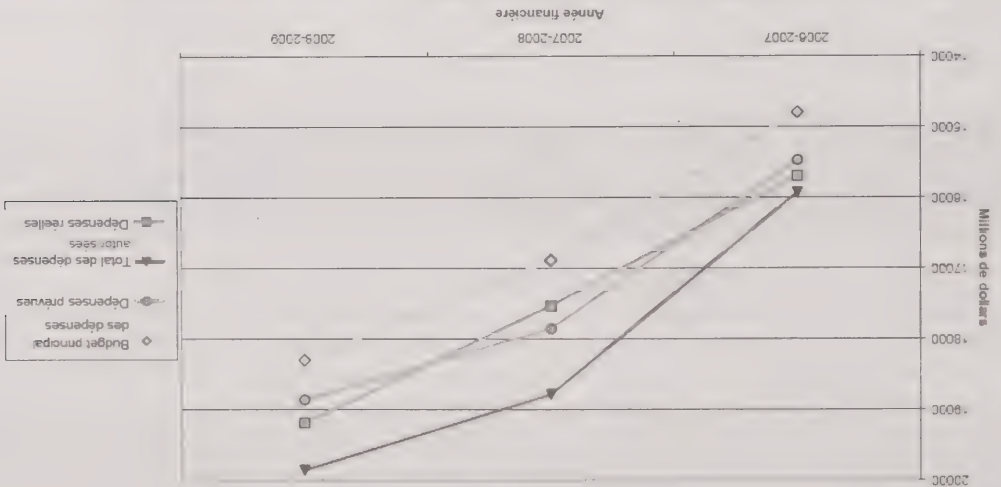
Postes votés et législatifs

(en milliers de dollars)

Le tableau ci-dessous indique la façon dont le Parlement accorde des crédits au MDN d'une manière normalisée. Il fait état des modifications apportées aux niveaux de financement, durant l'année financière, par l'intermédiaire du Budget supplémentaire des dépenses, des affectations du Conseil du Trésor et des réaffectations résultant du changement des priorités et des pressions opérationnelles. Il fait aussi état des dépenses réelles concernant les crédits de l'année financière en cours et des deux dernières années financières.

Postes votés (1, 5, 10) ou législatifs (L)	Libellé tronqué du poste législatif	Dépenses réelles 2006-2007	Dépenses réelles 2007-2008	Budget des dépenses principal 2008-2009	Total des dépenses autorisées 2008-2009	Dépenses réelles 2008-2009
1	Dépenses de fonctionnement	11 925 235	12 812 314	13 519 620	14 381 794	14 283 787
5	Dépenses en capital	2 381 824	3 199 760	3 356 705	3 841 144	3 270 903
10	Subventions et contributions	187 350	168 793	192 396	193 833	191 834
11	Conformément à l'article 24.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques, autoriser une remise de dette due par M. R.P. Thompson à Sa Majesté du chef du Canada au montant de 1 766,11 \$ – Pour autoriser le virement au présent crédit de 1 766 \$ du crédit 1 (Défense nationale) de la Loi de crédits n° 1 pour 2006-2007.	2	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.
12	Conformément à l'alinéa 24.1(1)b) de la Loi sur la gestion des finances publiques, autoriser une remise de dettes dues par Parc Downsview Park Inc. à Sa Majesté du chef du Canada au montant de 15 059 000 \$.	0	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.
(L)	Ministre de la Défense nationale – Traitement et allocation pour automobile	73	74	76	77	77
(L)	Paie­ments en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires	6 796	6 079	6 796	5 459	5 459
(L)	Paie­ments en vertu des Parties I à IV de la Loi sur la continuation de la pension des services de défense	1 493	1 319	1 493	1 159	1 159

Tendance en matière de dépenses



Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Remarque : Voici une brève explication du calendrier selon lequel les renseignements figurant dans le graphique ci-dessus ont été fournis :

- Les montants du « budget principal des dépenses » sont présentés en décembre, avant le début de la nouvelle année financière. Cette information comprend le niveau de financement approuvé pour le ministère jusqu'au mois d'octobre.
- Les « dépenses prévues » sont une mise à jour des renseignements contenus dans le budget principal des dépenses. Elles comprennent le financement approuvé du mois d'octobre au mois de février, de même que le financement prévu devant être approuvé au cours de la nouvelle année financière et dont le Secrétaire du Conseil du Trésor a autorisé la divulgation.
- Le « total des dépenses autorisées » représente l'autorisation finale telle qu'elle figure dans les Comptes publics. Il représente le niveau final de financement approuvé.
- Les « dépenses réelles », qui figurent également dans les Comptes publics, représentent le montant final des dépenses selon la méthode de la comptabilité de trésorerie.

Examen de la gestion des dépenses

Le Ministère a atteint tous les objectifs d'efficacité du programme fixés par le Comité d'examen des dépenses (CED) pour l'année financière 2008-2009. Il s'agissait de la quatrième année où il fallait appliquer les réductions imposées par le CED. La Défense s'apprête à apporter les dernières réductions à l'état stable prévues au cours de l'année financière 2009-2010. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter la Section III : Autres points d'intérêt – Examen de la gestion des dépenses.

Profil des dépenses

Avantages pour les Canadiens.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires à propos des avantages que présente le MDN pour les Canadiens, veuillez consulter la Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique –

promouvoir la paix et notre détermination à protéger ce en quoi nous croyons et à nous battre en conséquence.

Dépenses ministérielles (en milliers de dollars)					
Dépenses réelles 2006-2007	Dépenses réelles 2007-2008	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
		18 293 756	18 852 539	19 855 430	19 184 852
		2008-09			

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Au cours des trois dernières années, des ressources financières considérables ont été affectées en vue de la réalisation des objectifs annuels d'expansion de la force, du remplacement et de l'acquisition de biens d'équipement, de l'amélioration de la disponibilité opérationnelle et de la réalisation d'activités nécessaires d'entretien, de réparation et de construction d'infrastructures.

En 2008-2009, le budget principal des dépenses a été augmenté de 1 561 700 000 \$ par l'intermédiaire du Budget supplémentaire des dépenses et d'affectations du Conseil du Trésor. La différence de quelque 670 millions de dollars entre le total des dépenses autorisées et les dépenses réelles est composé de 538,6 millions de dollars relatifs à certains projets d'immobilisations qui seront reportés au ministère dans les années suivantes de manière de variation de trésorerie, et 100,8 millions de dollars des fonds du budget de fonctionnement qui seront reportés au ministère en 2009-10.

En 2008-2009, il y a eu une augmentation importante des dépenses réelles en raison d'un financement connexe accordé en vue de couvrir les coûts différentiels de la mission en Afghanistan, de la croissance des FC (solde et indemnités connexes) et, plus particulièrement, d'augmentations du financement relatif aux biens d'équipement découlant de l'utilisation des pratiques d'établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice pour les budgets de 2005 et de 2006. Les fonds budgétaires des budgets de 2005 et de 2006 ont permis au MDN, de faire, en peu de temps, d'importants investissements dans son programme d'immobilisations.

Illustrer les valeurs des Canadiens et protéger leurs intérêts

La Défense contribue largement à la sécurité et au bien-être des Canadiens, notamment en protégeant les citoyens, les intérêts et la souveraineté du Canada, en collaborant avec les États-Unis en vue d'assurer la défense de l'Amérique du Nord et en contribuant à la sécurité à l'échelle internationale. Le rôle des FC de maintenir la paix et la stabilité à l'échelle internationale est inextricablement lié aux valeurs et aux intérêts de la population canadienne. Au sein de notre pays, la prospérité dépend du commerce et des investissements, qui, à leur tour, dépendent de la libre circulation des personnes et des marchandises dans un contexte mondial stable. Les FC contribuent à l'atteinte de ces objectifs par l'intermédiaire de toute une gamme d'activités, notamment en insurant la sécurité et la stabilité dans des zones de conflit et en participant à des efforts de reconstruction. Ce faisant, elles créent des conditions favorables à la l'établissement d'économies viables.

La Défense est représentative de nombreuses valeurs qui unissent les Canadiens : la volonté d'aider les personnes en difficulté au Canada et à l'étranger, la fierté que nous tirons de nos missions visant à

- Notes :**
1. Les dépenses du MDN ont été attribuées aux provinces en fonction du code postal du bénéficiaire des paiements faits par le MDN.
 2. Veuillez consulter la publication du SIDA pour obtenir de plus amples renseignements sur la méthodologie utilisée pour élaborer le document *Estimation des dépenses du ministère de la Défense nationale par circonscription électorale et par province (SIDA)* pour l'année financière 2008-09.
 3. Les chiffres relatifs au personnel englobent les membres de la Force régulière, les employés civils et les réservistes (Première réserve).
 4. Le nombre d'emplois dont il est fait état dans la publication du SIDA ne doit pas être interprété comme étant le nombre d'équivalents temps plein (ETP) de la Force régulière, de l'effectif civil et de la Réserve pour l'année financière 2008-2009 mentionné dans le *Rapport ministériel sur le rendement de la Défense nationale (RMR)*. En effet, les chiffres relatifs au personnel signalés dans la publication du SIDA diffèrent probablement de ceux mentionnés dans le RMR.
 5. Les montants des dépenses indiqués ici équivalent au total estimé des dépenses brutes de chaque région au cours de l'année financière 2008-09.
- Source :** Estimation des dépenses du ministère de la Défense nationale par circonscription électorale et par province pour l'année financière 2008-09

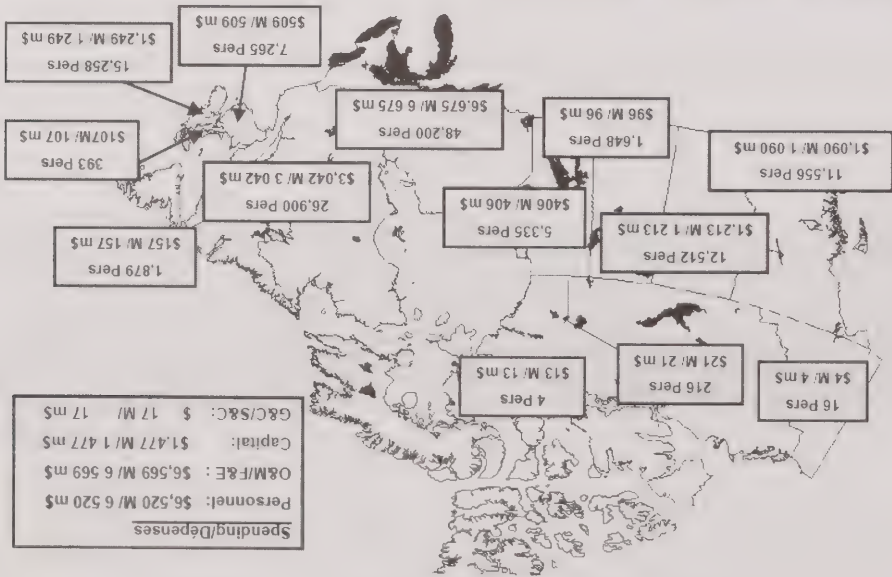
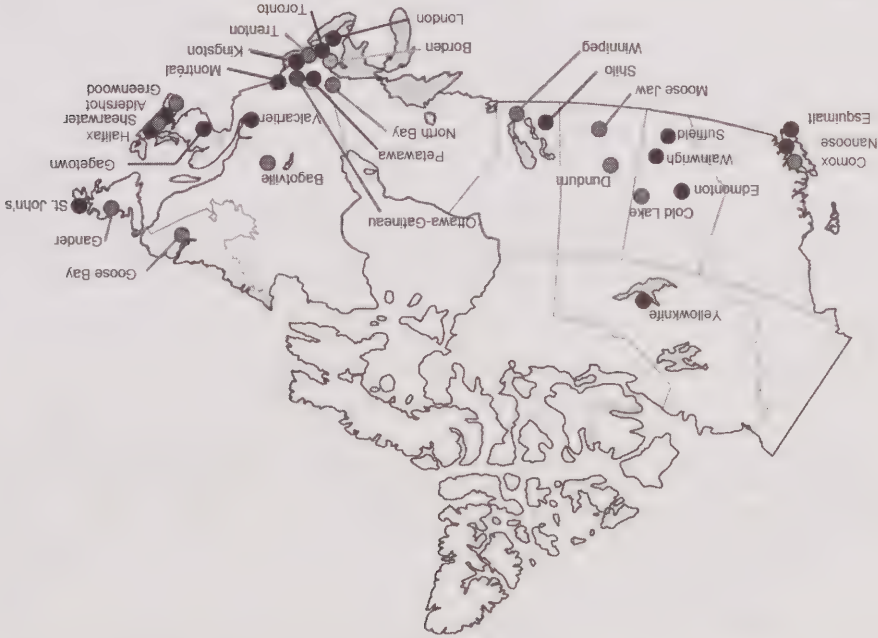


Figure 5 : Notre présence économique – AF 2008-2009

Avantages pour les Canadiens

La Défense est placée dans une position favorable sur le plan stratégique dans toutes les provinces et dans tous les territoires. En effet, plus de 194 unités de la Réserve, 163 groupes de patrouille des Rangers canadiens et 1 136 unités de cadets et groupes de patrouille des Rangers juniors canadiens contribuent à accroître notre présence au sein de quelque 3 000 collectivités canadiennes, faisant de la Défense l'une des institutions nationales ayant la plus grande visibilité au Canada.

Figure 4 : Bases et escadres des FC coimplantées avec des centres de services civils au Canada



La Défense contribue à la prospérité économique des collectivités du Canada de plusieurs façons.

Il est facile de faire carrière au sein des FC, que ce soit en étant membre de la Force régulière à plein temps ou Réserviste à temps partiel. Les FC offrent des possibilités de carrière illimitées, des défis palpitants et l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences. Les membres des FC sont répartis entre l'Armée de terre, la Force aérienne, la Marine et les forces d'opérations spéciales, et ils servent au Canada et à l'étranger.

Près de 70 types de possibilités de carrière différents sont offerts aux canadiens, et ce, dans divers domaines professionnels, techniques et administratifs. En octobre 2008, l'éditeur de périodiques sur l'emploi canadien Mediacorp Canada Inc. a reconnu le MDN comme l'un des 25 meilleurs employeurs de la région de la capitale nationale pour l'année 2009 et comme l'un des meilleurs employeurs de jeunes diplômés.

De plus, la Défense crée des emplois grâce à des investissements considérables dans l'équipement et dans des projets d'infrastructure. Pendant l'année financière 2008-2009, la Défense a investi 495 millions de dollars dans la construction d'immobilisations et 339 millions de dollars dans des projets d'entretien et de réparation.

opérationnelle et ont entrepris d'établir une méthode modifiée d'établissement de rapports sur la disponibilité opérationnelle. Cette priorité est liée aux résultats stratégiques suivants :

- La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du MDN et des FC pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité.
- Assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité aux plans national et international.

Priorité de gestion : Améliorer la gestion des activités de la Défense

Type : Nouveau

État : Atteint

Dans l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion du Conseil du Trésor pour l'année financière 2008-2009, il est indiqué qu'il faudrait souligner les efforts du MDN, qui améliore continuellement ses pratiques de gestion. La Défense y est particulièrement louée pour l'élaboration de son plan d'investissement pour son engagement exemplaire à l'égard des efforts de l'équipe pangouvernementale en Afghanistan et pour le remaniement de son architecture des activités de programme.

Liens avec les résultats stratégiques : Cette priorité est liée aux trois résultats stratégiques et tout particulièrement à l'activité de programme Services internes.

Remarque : La terminologie de classement qu'a établie le Conseil du Trésor en vue d'évaluer les progrès réalisés à l'égard des priorités susmentionnées se limite à « Objectif dépassé », « Atteint » et « Non atteint ».

La Défense a connu des difficultés en matière de capacités en raison du rythme rapide des opérations et des besoins généraux en matière de défense. Les efforts ont donc été axés sur les priorités clés, ce qui a fait en sorte que certains engagements établis pour l'année financière 2008-2009 n'ont pas connu tout à fait les progrès prévus.

- L'Examen de la structure des forces de défense est une nouvelle priorité établie pour l'année financière 2009-2010. L'une équipe dévouée a déjà entrepris l'examen de la structure actuelle des forces. L'accent sera d'abord mis sur l'examen des organisations de commandement et de contrôle des FC. Il portera sur les exigences à l'égard du personnel découlant des efforts de transformation que nous avons déployés, jusqu'à maintenant, en vue d'établir un équilibre approprié entre nos structures de quartier général et la force de combat, et d'en assurer l'efficacité.

- Au cours de l'année financière 2008-2009, les FC ont réussi à mettre au point la Stratégie de maintien de l'efficacité des Forces canadiennes. Cependant, les initiatives ciblées de maintien de l'efficacité visant à réduire l'attrition au sein des FC, plus particulièrement au sein des groupes professionnels militaires essentiels, se poursuivront et demeureront une priorité au cours des prochaines années. Cette stratégie de maintien de l'efficacité détaillée et à grande échelle permettra aux FC de recruter des personnes ayant des attentes plus réalistes en début de carrière, d'assurer aux recrues une transition plus harmonieuse à la vie militaire et présentera des options en vue de répondre aux exigences en matière de conditionnement physique. Parmi les initiatives visant à maintenir en poste le personnel dès le début de la carrière, citons notamment l'amélioration du système de gestion des carrières et l'apport d'un soutien accru aux familles des FC.

- Au cours de l'année financière 2008-2009, le MDN a réussi à élaborer un plan de campagne en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information (CI TI) en vue de faire progresser son approche d'entreprise en matière de gestion de l'information. Un certain nombre d'initiatives ont été planifiées et élaborées en vue de préparer la mise en œuvre d'un système de gestion de l'information d'entreprise. Ces initiatives se poursuivront jusqu'à la mise en œuvre en 2009-2010 et au-delà.

Contribution des priorités aux résultats stratégiques

Voici un résumé des progrès réalisés par la Défense dans le cadre du respect de ses priorités, définies dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009*. Globalement, la Défense a réussi à respecter les engagements qu'elle s'était fixés pour l'année financière 2008-2009.

Pour obtenir des renseignements détaillés sur le rendement en ce qui concerne les priorités de la Défense, veuillez consulter la *Section III : Autres points d'intérêt – Contribution des priorités aux résultats stratégiques*.

Pour obtenir un résumé complet des ressources humaines et financières de la Défense, veuillez consulter la *Section III : Autres points d'intérêt – Résumé des ressources financières et humaines*.

de l'instruction en raison de la pénurie d'instructeurs de la Force régulière.

De plus, les FC ont beaucoup compté sur les membres de la Force de réserve sous contrat pour se charger d'Afghanistan. Environ 20 p. cent du contingent des FC présent en Afghanistan est composé de réservistes, nécessaire pour répondre aux missions internationales dangereuses et exigeantes, en particulier en catastrophes naturelles au Canada. Elle a également fourni l'augmentation du nombre d'employés

Priorité opérationnelle : Réussir les opérations et la mission en Afghanistan

Type : Nouveau

Etat : Atteint

La Défense, en étroite collaboration avec des partenaires d'autres ministères, a constamment réussi à respecter ses engagements en Afghanistan. Elle a réalisé d'importants progrès en ce qui concerne l'atteinte de ses priorités au moyen de l'instruction continue des Forces de sécurité nationale afghanes, de l'appui à la création de la capacité institutionnelle afghane dans des domaines tels que les soins de santé, et de l'aide apportée dans le cadre des élections démocratiques prévues pour 2009. La Défense a également réussi à faire venir de nouveaux équipements afin d'appuyer des opérations à l'intérieur du théâtre et a accéléré l'introduction de nouvelles initiatives visant à limiter le stress psychologique et physique de la mission sur les membres des FC et leurs familles.

Liens avec les résultats stratégiques : Cette priorité est liée aux trois résultats stratégiques.

Priorité de gestion : Énoncer et mettre en œuvre une nouvelle stratégie de Défense

Type : Nouveau

Etat : Atteint

La Stratégie de défense Le Canada d'abord a été définie et approuvée en juin 2008. Sa mise en œuvre est en cours et d'importants progrès ont été réalisés en ce qui concerne l'acquisition de nouveaux équipements, l'aménagement en infrastructures, le recrutement et les améliorations relatives à la disponibilité opérationnelle. Tous ces éléments appuient le respect des engagements de la Défense à l'échelle nationale et internationale.

Liens avec les résultats stratégiques : Cette priorité est liée aux trois résultats stratégiques.

Priorité de gestion : Améliorer la pertinence et la capacité d'intervention de l'Équipe de la Défense grâce à la transformation de la structure et des processus

Type : Nouveau

Etat : Atteint

Le Ministère a mis en place des processus évolués en vue de recueillir les leçons apprises dans le cadre d'expériences récentes au Canada et à l'étranger. Cela permet d'améliorer continuellement l'application des capacités militaires dont nous avons besoin pour exercer notre rôle et assumer nos responsabilités. Ainsi, l'Équipe de la Défense a réussi à préparer plusieurs contingents en vue de déploiements et a rapidement introduit de nouveaux équipements dans les théâtres d'opérations.

On a continué d'améliorer les commandements opérationnels en créant un environnement d'exploitation commun, c'est-à-dire un système de commandement intégré et synchronisé facilitant la prise de décisions aux niveaux stratégique et opérationnel. Les FC ont mis en œuvre une directive provisoire à l'égard de leur disponibilité

portant sur la contribution à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada de la Section II.

Résumé des ressources financières

(en milliers de dollars)³

2008-09			
Dépenses réelles	Total des dépenses autorisées	Dépenses prévues	Dépenses ministérielles
		18 852 539	19 855 430
		3 762 860	3 841 144
			3 297 972

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Le gouvernement du Canada s'est engagé à augmenter les ressources financières du Ministère. Par conséquent, l'année financière 2008-2009 dépasse d'un milliard de dollars le budget prévu. Des renseignements financiers sont fournis tout au long du rapport. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter la Section III : *Renseignements Supplémentaires*.

Résumé des ressources humaines

(Équivalents temps plein (ETP))⁴

2008-09			
Force régulière	Nombre prévu	Total	Différence
	66 161	65 897	(264)
Classe C			
Première réserve	1 400	1 596	196
Effectif militaire total	67 561	67 493	(68)
Effectif civil total	25 000	27 305	2 305
TOTAL	92 561	94 798	2 237

Sources : Groupe du Vice-chef de l'État-major de la Défense, Chef du Personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources Humaines-Civiles)

Les Canadiens ont répondu aux possibilités de carrières offertes au sein des FC et la Défense a poursuivi le renforcement graduel de ses forces. Le rythme élevé des opérations, et les programmes et les initiatives visant à transformer les FC et à en augmenter l'effectif ont eu des répercussions sur la croissance de la main-d'œuvre civile⁵ (2 305 ETP supplémentaires). L'effectif de la Force régulière a augmenté de 1 494 militaires par rapport à l'année dernière. Cependant, le nombre de militaires entraînés et efficaces⁶ n'a augmenté que de 726 personnes. Cette augmentation marginale s'explique par le fait que la plupart des nouvelles recrues suivent actuellement l'instruction et que, selon leur programme d'entraînement et le groupe professionnel militaire auquel elles appartiennent, elles doivent atteindre le statut d'effectifs qualifiés en activité et être entièrement prêts à assumer leurs fonctions dans les deux à cinq années suivant leur enrôlement.

On a fait de plus en plus appel aux membres de la Force de réserve pour qu'ils apportent leur aide à la Défense dans le cadre de l'exécution de son mandat. La Force de réserve, qui constitue l'un des composants essentiels de l'Équipe de la Défense, a appuyé la Force régulière dans le cadre de crises et de

³ Les dépenses en capital sont comprises dans les dépenses ministérielles.

⁴ Des explications sont fournies à ce sujet à la Section III : *Autres points d'intérêt – Résumé des ressources financières et humaines*.

⁵ La main-d'œuvre civile est composée d'employés du MDN et des organisations du portefeuille de la Défense suivantes : (Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC), Secrétariat national de recherche et de sauvetage (SNRS), Bureau de l'ombudsman.

de l'expression « effectifs qualifiés en activité » fait référence au nombre de membres du personnel qui ont reçu une formation suffisante pour travailler au sein de leur groupe professionnel.

L'Équipe de la Défense a apporté une importante contribution au gouvernement et à la société canadienne en général, ainsi qu'à la communauté internationale. En effet, son engagement se reflète dans sa communication des réussites de la Défense, dans sa mise en évidence d'importants aspects de l'histoire et de l'héritage des FC, dans son leadership au sein du gouvernement, dans son innovation et son amélioration de la recherche et du développement, et dans son rôle important à l'étranger.

La Défense a travaillé avec des partenaires fédéraux pour tenir les Canadiens informés de la situation en Afghanistan au moyen, par exemple, de rapports d'avancement trimestriels transmis au Parlement et affichés sur le site Web sur l'Afghanistan (www.afghanistan.gc.ca). Elle s'est également assuré que les Canadiens connaissent la riche histoire militaire de leur pays. La Défense a participé au 40^e anniversaire de la fondation de la ville de Québec et a continué à orienter et à encadrer les jeunes Canadiens par l'intermédiaire du Programme des cadets du Canada et du Programme des Rangers juniors canadiens. Les investissements effectués dans le cadre d'activités de recherche et de développement pour la défense ont également profité aux communautés canadiennes. Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, veuillez consulter les parties portant sur l'offre de conseils au gouvernement du Canada et sur la contribution au gouvernement et à la société conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada de la Section II.

Outre sa participation à la mission en Afghanistan et à d'autres opérations internationales, le Canada a pris part à d'importants événements et d'importantes activités, notamment les célébrations du 50^e anniversaire de l'Accord du NORAD en avril 2008, l'accueil de la VIII^e Conférence des ministres de la défense de l'Amérique en septembre 2008 et les travaux en cours dans le cadre du Programme d'aide à l'instruction militaire. Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, veuillez consulter la partie

Résultat stratégique : Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté internationale

Section II.

renseignements à ce sujet, veuillez consulter la partie portant sur l'équipement et l'infrastructure de la sûre de la base Cagetown. La Défense a également poursuivi la construction de logements et plusieurs années visant à remplacer les systèmes de distribution des services vieillissants et peu installations de soutien en service à Shearwater (Nouvelle-Écosse) et l'achèvement d'un projet étalé sur provisoires et d'autres de trafic pour les avions C-17 à la 8^e Escadre Trenton, la construction de trois fait progresser un certain nombre d'initiatives d'infrastructure, notamment la construction de bâtiments moderniser l'infrastructure des FC et à améliorer les niveaux de disponibilité opérationnelle. La Défense a de mettre en place des stratégies de passation de marchés. Les investissements ont été faits de manière à systèmes de combat, ont débuté afin de garantir l'obtention des approbations de politiques nécessaires et activités clés liées à d'autres projets de la SDCC, comme les activités relatives aux véhicules ou aux 100 chars *Leopard 2*, avant la date prévue, en respectant le budget prévu ou pour un coût inférieur. Les l'équipement dont elles avaient un besoin urgent, notamment 6 hélicoptères CH147 *Chinook* et Suite à l'adoption d'une motion parlementaire prolongeant la mission en Afghanistan, les FC ont obtenu à ce sujet, veuillez consulter la partie portant sur la disponibilité opérationnelle de la Section II.

Force aérienne d'atteindre ses objectifs en matière d'emploi. Pour obtenir de plus amples renseignements Les activités liées au contingent annuel d'heures de vol ont été harmonisées, ce qui a permis à la d'engagement ciblés à l'échelle continentale, hémisphérique et internationale, en réponse à la SDCC. concentrée sur la consolidation de l'expertise et des capacités nécessaires au moyen de plans des forces en campagne nécessaires à son niveau de disponibilité opérationnelle désigné. La Marine s'est aux éventualités et aux exigences prévues en matière de capacités. L'Armée de terre a formé les unités La disponibilité opérationnelle des FC est la méthode de gestion des forces en réponse aux engagements,

Par exemple, les FC ont largement appuyé les autres ministères et organismes en relevant de nombreux défis, notamment ceux résultant de catastrophes et ceux liés à l'activité dans l'Arctique, au trafic de drogue ou aux éventuelles épidémies de maladies infectieuses, et en assurant la sécurité dans le cadre d'événements importants organisés au Canada, comme les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver et le Sommet du G8.

La Défense a continué à mettre l'accent sur la souveraineté dans l'Arctique. Les FC ont dirigé trois exercices majeurs dans l'Arctique, notamment l'opération *Nunook*, l'opération *Nunakpuut* et l'opération *Nunallivut*, en collaboration avec d'autres ministères et organismes.

En mars 2009, le gouvernement a lancé la deuxième phase du projet Polar Epsilon. Cette initiative majeure, qui se fonde sur l'imagerie satellitaire, permettra d'améliorer grandement la capacité de surveillance du Canada sur la région et sur les autres régions de responsabilité. La Défense a également participé à plus de 9 000 missions de recherche et de sauvetage, venant en aide à des Canadiens dans des situations désastreuses et sauvant souvent des vies. Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, veuillez consulter la partie portant sur les *opérations nationales et continentales* de la Section II.

Sur le plan international, la prolifération des armes et l'existence continue de régimes imprévisibles ont représenté un défi pour la stabilité internationale, tout comme les conflits ethniques et frontaliers, les réseaux de piratage et les réseaux criminels mondiaux. Les événements passés ont clairement prouvé que ces menaces pouvaient toucher notre sécurité et celle de nos alliés. À cet égard, notre mission en Afghanistan n'a cessé de représenter une contribution importante pour la sécurité mondiale.

Les activités de la Défense ont été largement façonnées par sa participation militaire à la mission en Afghanistan. Chaque élément de l'organisation s'est joint à cet effort. En accord avec l'approche pangouvernementale des opérations, la Défense a travaillé avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et l'Agence canadienne de développement international, ainsi qu'avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux, pour atteindre un objectif commun de consolidation de la paix et de stabilisation de l'Afghanistan.

Malgré les demandes importantes liées aux ressources et au rythme des opérations de la mission afghane, ainsi qu'à d'autres engagements en cours, les FC n'ont cessé de respecter les engagements du Canada dans le cadre de cette mission. Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, veuillez consulter la partie portant sur les *opérations internationales* de la Section II.

Résultat stratégique : Les Canadiens croient que le MDN et les FC ont une capacité pertinente et crédible leur permettant de respecter leurs engagements en matière de défense et de sécurité

D'importants progrès ont été réalisés dans tous les domaines depuis la publication de la SDCC. Le fonctionnement efficace de l'Équipe de la Défense (composée de membres de la Force régulière, de réservistes et de civils) a des répercussions sur chaque mission clé exposée dans la SDCC et touche chaque domaine prioritaire pour la Défense. Ainsi, des efforts ont été déployés afin de mieux intégrer les activités ministérielles de planification et de surveillance en cours et de garantir que l'Équipe de la Défense demeure pertinente et efficace. L'accroissement des taux d'attrition et de départ à la retraite a augmenté le stress que subissait déjà l'organisation et a rendu nécessaire la mise en place de mesures d'atténuation des risques auxquels fait face la Défense lorsqu'elle perd des éléments essentiels de connaissances et d'expertise. Des mesures ont été prises afin de préciser les besoins en matière de leadership, de déterminer qui était capable d'assumer des fonctions de direction et de recruter à l'extérieur de la fonction publique de manière à agrandir le bassin de candidats qualifiés. Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, veuillez consulter la partie portant sur l'Équipe de la Défense de la Section II.

de 2010 à Vancouver et la souveraineté dans l'Arctique, la Défense a dû faire des efforts continus pour maintenir un nombre suffisant de membres du personnel militaire et civil entraînés afin de diriger et de soutenir des opérations, ainsi que pour appuyer l'acquisition et le maintien d'équipement. L'engagement du gouvernement visant à augmenter annuellement le financement de la Défense a été essentiel, mais la prudence sur le plan financier et sur le plan de la planification était, et restera, primordiale face à l'augmentation des coûts des systèmes d'armes et de l'infrastructure.

Notre surveillance continue des nouveaux problèmes, des développements et des tendances nous a permis de prévoir les défis et de les relever, de limiter les risques et de tirer avantage des possibilités. Voici les principaux éléments à prendre en compte dans le cadre de la planification et du rendement de la Défense, étant donné la nature de son mandat :

- Contre les pressions subies à court terme par le personnel en raison du rythme opérationnel élevé;
- Faire du personnel militaire et civil et du maintien de l'effectif une priorité, en se concentrant plus particulièrement sur les groupes professionnels sous-dotés qui permettraient d'augmenter le nombre d'employés de la Défense et de les conserver;
- Gérer les activités de passation de marchés de manière à s'ajuster par rapport aux besoins opérationnels immédiats, à atteindre les objectifs de la SDCC en matière d'acquisition et d'élaborer des capacités pour lutter contre les menaces déterminées par notre évaluation du contexte opérationnel actuel en Afghanistan et de l'environnement de sécurité futur;
- Revitaliser le portefeuille de biens immobiliers vieillissants et gérer la croissance au sein de l'infrastructure de manière à appuyer le développement des forces de soutien et l'acquisition d'équipement;
- Garantir la souplesse et l'état de préparation au déploiement des FC en réponse aux directives du gouvernement relativement aux exigences actuelles en matière de sécurité nationale à court et à long terme; et
- Maintenir des activités de soutien essentielles, telles que la gestion de l'information et de la technologie, afin d'exécuter le mandat du gouvernement et d'investir en l'avenir.

La Défense a continué à relever ces défis efficacement et à respecter ses obligations quant aux opérations au Canada et à l'étranger dans l'ensemble du spectre des opérations, tout en entretenant une étroite collaboration avec ses alliés.

Points saillants concernant le rendement

Au moyen de l'unification des efforts de l'Équipe de la Défense, un certain nombre de réalisations ont été entreprises afin de progresser davantage en ce qui concerne les résultats stratégiques et les priorités de la Défense au cours d'une période très active. L'équipe de la Défense, orientée par la SDCC, a exécuté son mandat, dirigé des missions essentielles et répondu à ses besoins en ressources dans les quatre domaines clés.

Vous trouverez une évaluation complète du rendement de la Défense à la Section II : *Analyse des activités de programme par résultat stratégique*.

Résultat stratégique : Assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité aux plans national et international

Même si notre environnement de sécurité immédiat est demeuré relativement stable et sécuritaire, l'Équipe de la Défense a dû faire face à plusieurs préoccupations de taille en matière de sécurité, que ce soit au Canada ou à l'étranger.

Pendant l'année financière visée, le noyau de planification de la Défense était le besoin d'une force militaire viable et apte au déploiement, en mesure de répondre aux exigences du Canada en matière de défense tout en appuyant les objectifs des politiques nationales et étrangères.

De nombreux facteurs ont influencé la Défense, tant sur le plan national que sur le plan international, et ont eu des répercussions sur la façon dont nous exécutons notre mandat. Ces facteurs nous ont présenté les risques et les possibilités dont nous avons tenu compte pour exercer nos rôles et assumer nos responsabilités du mieux possible.

Les activités de la Défense ont de nouveau été déterminées par sa participation active en Afghanistan. En plus des initiatives nationales telles que l'appui apporté aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver

Environnement opérationnel et analyse des risques

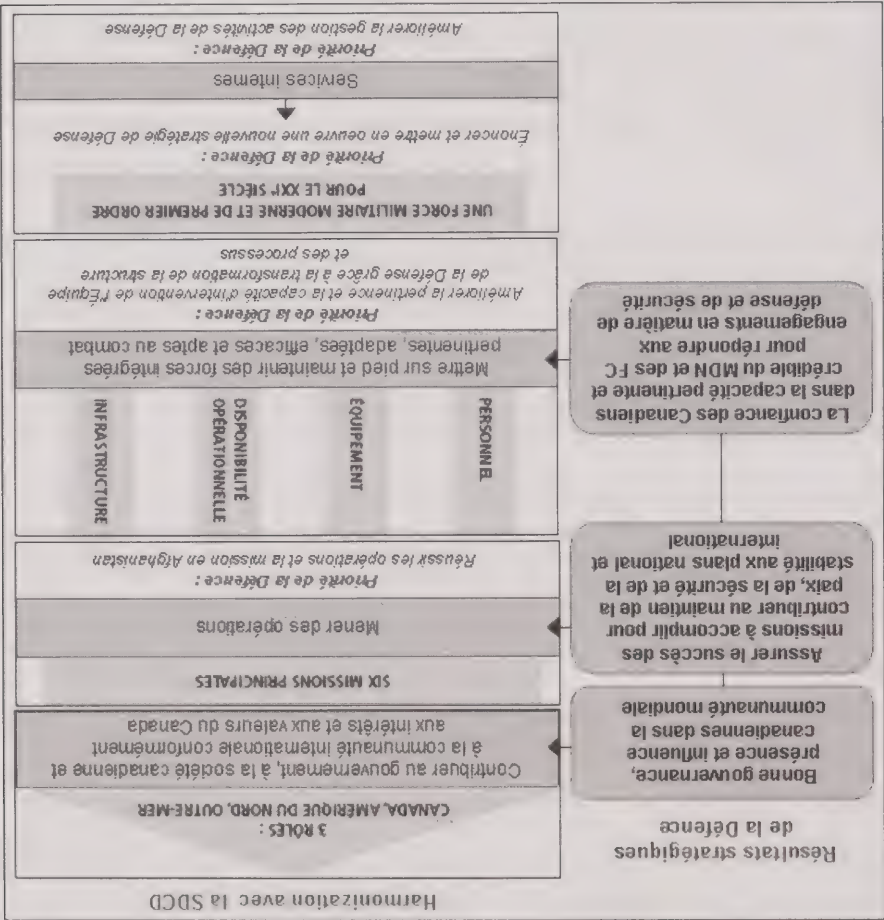


Figure 3 : Cadre d'établissement de rapports sur le rendement de la Défense

Le schéma ci-dessous illustre l'harmonisation de l'AAP et des priorités de la Défense par rapport à la SDCCD. Ce cadre constitue la base de la transmission de l'histoire de rendement de la Défense par l'intermédiaire du présent rapport.

Cadre d'établissement de rapports sur le rendement de la Défense

Les priorités de la Défense

Les priorités de la Défense pour l'année financière 2008-2009 portent sur un nombre ciblé d'aspects auxquels la Défense prévoit consacrer des efforts supplémentaires au cours d'une année financière. Les priorités de la Défense sont déterminées en fonction de l'AAP et offrent des méthodes d'évaluation du rendement supplémentaires. Elles n'empêchent nullement l'attribution de ressources à des entreprises nécessaires à la bonne exécution du mandat de la Défense.

Dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009*, la Défense a défini quatre priorités visant à réduire les risques pour l'organisation, à combler les lacunes sur le plan des capacités et pour lesquelles il faudra se conformer à une directive plus générale du gouvernement visant à augmenter les activités au cours de l'année financière :

- Réussir les opérations et la mission en Afghanistan;
- Énoncer et mettre en œuvre une nouvelle stratégie de Défense;
- Améliorer la pertinence et la capacité d'intervention de l'Équipe de la Défense grâce à la transformation de la structure et des processus; et
- Améliorer la gestion des activités de la Défense.

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet de la relation entre les résultats stratégiques de la Défense, les activités de programme et les initiatives précises définies pour appuyer l'avancement des priorités de la Défense, veuillez consulter la Section III : *Autres points d'intérêt – Lien entre les priorités de la Défense et les activités de programme.*

Déployer des forces en cas de crise à l'étranger pour une période de plus courte durée.

À ces fins, la SDCD propose une feuille de route sur 20 ans afin de reconstruire et de moderniser les FC à l'aide d'un financement stable et prévisible qui permet une planification et un investissement à long terme dans quatre domaines de capacités de la Défense :

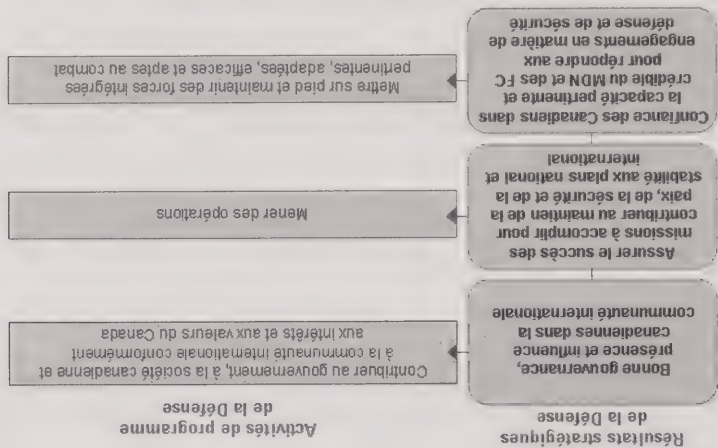
- Personnel : Augmentation de l'effectif permettant aux FC de disposer d'une Force régulière et d'une Force de réserve composée de 100 000 personnes d'ici l'année financière 2027-2028;
- Équipement : Renouvellement de l'équipement essentiel;
- Disponibilité opérationnelle : Amélioration et augmentation de l'instruction offerte au personnel; et
- Infrastructure : Amélioration à long terme de l'état général de l'infrastructure de la Défense.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*, veuillez consulter le site Web suivant : <http://www.forces.gc.ca/site/focus/first-premier/index-fra.asp>.

Résultats stratégiques et architecture d'activités de programme de la Défense

Le Secrétaire du Conseil du Trésor impose l'architecture d'activités de programme (AAP) comme outil de planification, de gestion et d'établissement de rapports de la Défense. Cet outil se décompose en trois résultats stratégiques de la Défense, chacun étant soutenu par un domaine précis des activités de programme, comme l'indique l'illustration ci-dessous :

Figure 2 : Architecture d'activités de programme de la Défense



Chaque résultat stratégique et activité de programme correspond aux résultats du gouvernement du Canada, notamment dans les domaines économique, social et des affaires internationales. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter la Section III : *Autres points d'intérêt* – Liens du Ministère avec les résultats du gouvernement du Canada.

Pour obtenir une illustration de l'AAP de la Défense, veuillez consulter la Section III : *Autres points d'intérêt* – Architecture d'activités de programme de la Défense. Pour obtenir la description des résultats stratégiques de la Défense et des activités de programmes connexes, veuillez consulter la page suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/me-bd/pub/ME-002_f.asp.

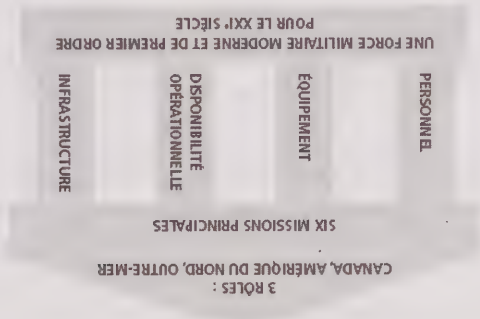
Le mandat de la Défense est exécuté par le Ministère de la Défense nationale (MDN) et les FC, et appuyé par un ensemble d'organismes connexes. Pour obtenir de plus amples renseignements consulter la Section III : Autres points d'intérêt – Certaines organisations du portefeuille de la Défense.

La Loi sur la Défense nationale² exprime clairement que la principale responsabilité de la Défense² est d'assurer la sécurité de la population canadienne. La Défense s'adapte continuellement à un environnement stratégique dynamique, constitué de défis non conventionnels, tels que le piratage et les cyberattaques, qui figurent aux côtés d'attaques traditionnelles, notamment la prolifération du terrorisme mondial et la menace de conflits au Moyen-Orient et dans la péninsule coréenne, toujours d'actualité. Sur fond de crise financière mondiale, de tels défis resteront à l'ordre du jour du programme international et continueront à menacer notre sécurité et notre prospérité.

Stratégie de défense Le Canada d'abord

De manière à aider la Défense à exécuter ses fonctions et responsabilités, la Stratégie de défense Le Canada d'abord, publiée en mai 2008, garantit que le Canada conserve une force militaire moderne de premier ordre, bien entraînée, bien équipée et préparée à relever les défis qui surviendront dans un contexte de sécurité en constante évolution.

Figure 1 : Stratégie de défense Le Canada d'abord



La SDCC exprime clairement la vaste vision stratégique de la Défense, qui correspond aux visées du gouvernement. La stratégie demande aux FC de défendre le Canada, d'offrir une sécurité accrue aux Canadiens et de contribuer à la réalisation des objectifs liés à la politique étrangère et à la sécurité internationale. Elle définit les six missions principales des FC, à l'échelle nationale, continentale et internationale :

Mener des opérations quotidiennes nationales et continentales, y compris dans l'Arctique et par l'intermédiaire du NORAD;

Offrir leur soutien dans le cadre d'un événement international important au Canada, comme les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver;

Répondre à une attaque terroriste importante;

Appuyer les autorités civiles en cas de crise au Canada, par exemple en cas de catastrophe naturelle;

Diriger et/ou mener une opération internationale importante durant une période prolongée; et

¹ Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet des lois et des règlements qui relèvent du MDN, veuillez consulter la Section III : Autres points d'intérêt – Application des lois et règlements.

² Le MDN, les FC et les organisations et organismes qui forment l'ensemble du portefeuille de la Défense sont appelés collectivement « la Défense ».

SECTION I : APERÇU MINISTÉRIEL

Introduction

Le présent Rapport ministériel sur le rendement du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes présente brièvement les activités principales, la répartition des ressources financières et l'affectation du personnel. Il soulève également des questions liées à l'accomplissement de notre mandat dans l'intérêt du gouvernement du Canada et de la population canadienne. Ces renseignements sont fournis dans les contextes plus larges suivants :

- La Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD), qui rend obligatoire certaines missions essentielles et certains investissements précis ayant trait aux capacités;
- L'architecture d'activités de programme de la Défense, qui définit des résultats stratégiques précis pour la Défense et qui propose un cadre de planification et d'établissement des rapports au Ministère; et
- Les priorités de la Défense, qui présentent des zones d'intérêt précises et pour lesquelles une attention particulière, voire des ressources supplémentaires doivent être accordées, de manière à réduire les risques susceptibles de compromettre l'accomplissement de notre mandat.

Les thèmes et les défis récurrents sont mis en évidence dans le rapport et soulignent nos centres d'intérêt suivants :

- **L'importance de notre personnel.** La Défense est aux prises avec les mêmes pressions démographiques que le reste du gouvernement et le secteur privé, puisque nous prévoyons remplacer un nombre important de militaires qui partiront à la retraite au cours de la prochaine décennie. Nous nous engageons également à apporter le meilleur soutien possible aux membres des FC et à leurs familles. En outre, la Défense déploie les efforts nécessaires pour gérer les contraintes liées à la capacité du personnel tout en mettant à disposition des forces entraînées pour des missions opérationnelles, en mettant en application la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* et en relevant le défi que constitue le recrutement de citoyens canadiens pour pourvoir des postes militaires et civils maqués par une pénurie de main-d'œuvre.
- **La mise en œuvre de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* et la garantie de la réussite des opérations nationales, continentales et internationales.** Plus particulièrement, la Défense s'assure que les membres des Forces canadiennes (FC) possèdent le meilleur équipement possible pour leur permettre d'exécuter des activités essentielles, à la fois en situation d'entraînement que de combat. Cela nécessite également un investissement raisonnable en équipement, en infrastructure, en instruction et en recrutement.
- **La participation à la sécurité et à la prospérité économique de la société canadienne.** La Défense surveille constamment les approches aériennes, terrestres et maritimes canadiennes, et sa présence et ses investissements contribuent à la prospérité économique des communautés et des industries partout au Canada.

Raison d'être and responsabilités

Au nom de la population canadienne, les Forces canadiennes sont prêtes à exécuter trois rôles essentiels :

- Défendre le Canada en offrant des services de qualité au pays;
- Défendre l'Amérique du Nord en constituant un partenaire fort pour les États-Unis, sur lequel ils peuvent compter pour soutenir la défense de notre continent; et
- Participer au maintien de la paix et de la sécurité internationales en faisant preuve de leadership à l'étranger.

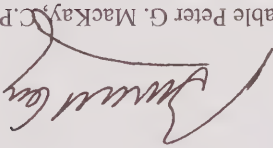
La production et le maintien de forces militaires en mesure de répondre à ces demandes opérationnelles restent un défi, cependant. Même si nous avons réussi à améliorer nos niveaux de disponibilité opérationnelle, notamment concernant l'accès à l'instruction et au matériel, nous devons continuer à gérer soigneusement nos ressources pour que les Forces canadiennes puissent se déployer rapidement et efficacement à la demande du gouvernement.

Compte tenu du climat économique difficile, nous nous sommes efforcés de maximiser les retombées pour les Canadiens. Durant la mise en œuvre de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*, des projets d'acquisition se traduiront par des emplois pour nos citoyens et des occasions d'affaires pour les entreprises canadiennes, notamment grâce à la Politique des retombées industrielles et régionales dans le cadre de laquelle les entrepreneurs retenus doivent mettre en place des activités commerciales au Canada pour la totalité de la valeur des marchés. Ainsi, un dollar d'activité économique sera produit pour chaque dollar dépensé pour tout nouvel équipement destiné aux Forces canadiennes.

Le Ministère reconnaît que son personnel est son bien le plus précieux et que le service militaire exige parfois d'énormes sacrifices. Du début de la mission au 31 mars 2009, cent dix-huit Canadiens ont fait le sacrifice ultime dans l'exercice de leurs fonctions en Afghanistan. Bien d'autres ont subi des blessures qui les marqueront à vie et pour lesquelles nous continuons à prodiguer les soins et le soutien que méritent les militaires et anciens combattants blessés ou malades et leurs familles, ainsi que les familles des militaires qui ont perdu la vie. Nous sommes aussi aux prises avec des difficultés sur les plans du recrutement et du maintien à l'effectif. Il y a une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans de nombreuses professions techniques et le rythme opérationnel élevé a nui à l'équilibre entre le nombre des militaires déployés outre-mer et les formateurs de recrues au Canada. Nous avons travaillé au cours de l'année dernière à mettre en œuvre des stratégies de rechange, mais nous savons qu'il reste du travail à faire.

L'atteinte de nos objectifs au Canada et à l'étranger repose sur le travail du personnel civil de l'Équipe de la Défense. Pour s'assurer des effets nécessaires, le Ministère a fait du renouvellement de la fonction publique une priorité et nous devons continuer de chercher à attirer et à recruter les meilleurs éléments de la main-d'œuvre canadienne. La principale priorité du Ministère est la protection de notre pays. Cette mission dépend du dévouement de chaque membre de l'Équipe de la Défense. Il me tarde de poursuivre ma collaboration avec la population canadienne et avec mes collègues du Parlement en vue de renforcer le Ministère et les Forces canadiennes et d'apporter un appui constant à nos militaires, hommes et femmes, qui veillent courageusement à la sécurité et aux intérêts de l'ensemble de la population canadienne, au Canada comme à l'étranger.

Le ministre de la Défense nationale,



L'honorable Peter G. MacKay, C.P., député

MESSAGE DU MINISTRE

À titre de ministre de la Défense nationale, j'ai le plaisir de présenter au Parlement et à la population canadienne le Rapport sur le rendement 2008-2009 du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes. Chaque année, ce rapport permet de reconnaître les réalisations des hommes et des femmes dévoués qui font preuve d'un professionnalisme hors-pair et composent l'Équipe de la Défense du Canada, et en même temps d'évaluer les défis à relever.

La période de référence a été marquée par un rythme opérationnel soutenu et par la publication, en mai 2008, de la feuille de route détaillée du gouvernement qui vise à moderniser les Forces canadiennes, notamment la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*. Nous nous sommes concentrés à mettre en œuvre ce plan à long terme en augmentant les effectifs et les capacités des Forces canadiennes tout en remplissant nos trois rôles :

maintenir la qualité des services offerts au pays, demeurer un partenaire solide et fiable quant à la défense de l'Amérique du Nord et faire preuve de leadership à l'étranger.

À l'échelle nationale, nous avons exécuté notre plan visant à augmenter la présence des Forces canadiennes dans le Nord et à y exercer notre souveraineté. L'opération *Nanook*, réalisée en août 2008, a permis d'évaluer notre capacité à répondre à des urgences humanitaires et environnementales dans la région, ainsi qu'à surveiller efficacement nos approches arctiques aériennes, maritimes et terrestres. Nous avons également commencé à entraîner des unités de réserve à remplir des tâches liées à la sécurité, d'une part, et à aider aux interventions d'urgence nationales en Arctique, d'autre part. Dans le cadre de la préparation des prochains Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 de Vancouver, nous avons exécuté des exercices pour appuyer la Gendarmerie royale du Canada dans le cadre des Jeux.

À l'échelle continentale, nous avons continué de travailler avec les États-Unis à défendre l'Amérique du Nord, notamment par l'intermédiaire du NORAD. Les militaires canadiens, hommes et femmes, ont servi ensemble en Afghanistan dans la Force internationale d'assistance à la sécurité sous la direction de l'OTAN, ainsi que dans de nombreuses autres opérations internationales. En septembre 2008, le Canada a accueilli la Conférence des ministres de la défense de l'Amérique, seul forum politique ayant pour objectif de promouvoir la sécurité et la stabilité de l'hémisphère occidental. En tant qu'hôte, le Canada a renforcé son rôle de leader dans l'hémisphère et a fait d'importants progrès dans ses partenariats liés à la sécurité avec des pays clés.

À l'échelle internationale, l'Afghanistan a été notre priorité. Malgré les défis que pose le contexte de la sécurité dans ce pays, nous avons répondu avec succès aux nombreux besoins de cette mission pangouvernementale. Conformément aux recommandations émises dans le rapport 2008 du *Groupe d'experts indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan*, le Ministère a fourni aux Forces canadiennes des véhicules aériens sans pilote et des hélicoptères afin d'améliorer la sécurité et l'efficacité opérationnelles.

Les efforts continus que déploient les militaires canadiens pour instruire les Forces de sécurité nationale afghanes ont renforcé la sécurité du peuple afghan ainsi que de nos partenaires civils des autres ministères et organismes fédéraux. Au total, quatre-vingt-dix-huit civils travaillaient à l'intérieur du théâtre à la fin de la période de référence, au service de divers ministères et organismes. Cette présence sécurisante a été vitale de janvier à la fin mars 2009 pour la construction de deux écoles dans la province de Kandahar. Entretemps, les Forces canadiennes ont apporté leur aide ailleurs dans le monde, soit dans le cadre de missions à Haïti et par l'escorte de livraisons du Programme alimentaire mondial en Somalie.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	I
MESSAGE DU MINISTRE.....	III
SECTION I : APERÇU MINISTÉRIEL.....	I
INTRODUCTION.....	1
RAISON D'ÊTRE AND RESPONSABILITÉS.....	1
STRATÉGIE DE DÉFENSE <i>Le Canada d'abord</i>	2
RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET ARCHITECTURE D'ACTIVITÉS DE PROGRAMME DE LA DÉFENSE.....	3
LES PRIORITÉS DE LA DÉFENSE.....	4
ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL ET ANALYSE DES RISQUES.....	5
POINTS SAILLANTS CONCERNANT LE RENDEMENT.....	6
PROFIL DES DÉPENSES.....	14
SECTION II: ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	19
RÉSULTAT STRATÉGIQUE : ASSURER LE SUCCÈS DES MISSIONS À ACCOMPLIR POUR CONTRIBUER AU MAINTIEN DE LA PAIX, DE LA SÉCURITÉ ET DE LA STABILITÉ AUX PLANS NATIONAL ET INTERNATIONAL.....	21
RÉSULTAT STRATÉGIQUE : LA CONFIANCE DES CANADIENS DANS LA CAPACITÉ PERTINENTE ET CRÉDIBLE DU MDN ET DES FC POUR RÉPONDRE AUX ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ.....	35
RÉSULTAT STRATÉGIQUE : BONNE GOUVERNANCE, PRÉSENCE ET INFLUENCE CANADIENNES DANS LA COMMUNAUTÉ MONDIALE.....	58
CONCLUSION – AVANTAGES POUR LES CANADIENS.....	67
SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....	70
PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES.....	70
RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....	73
AUTRES POINTS D'INTÉRÊT.....	73
ACRONYMES.....	74
PERSONNES-RESSOURCES.....	77

Les photos de la page couverture sont extraites du site Web des Forces canadiennes : www.forces.ca.

Avis concernant les hyperliens

Le Rapport sur le rendement du ministère de la Défense nationale contient des liens vers des sites Web de tierces parties. Le ministère de la Défense nationale fournit les liens en question uniquement à titre de service et par souci de commodité. Nous n'assurons pas la responsabilité du contenu affiché dans les sites de tierces parties, et l'indication d'un lien y conduisant ne suppose aucunement que nous approuvons ou recommandons les produits, les services ou les renseignements qui s'y trouvent.

Un site de tierce partie peut avoir une politique de confidentialité différente de celle du site du ministère de la Défense nationale, qui décline toute responsabilité afférente à votre accès à des sites Web reliés. Lorsque vous allez à un lien conduisant à un site existant au site Web du ministère de la Défense nationale, vous le faites à vos risques et périls.

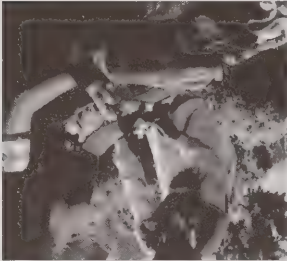
Le ministère de la Défense nationale s'efforce de s'assurer que nos liens vers les sites Web de tierce partie mènent à un contenu accessible et offert dans les deux langues officielles. Toutefois, cela n'est pas toujours réalisable ou possible.



DÉFENCE NATIONALE

2008-09 BUDGET DES DÉPENSES

PARTIE III – RAPPORT MINISTÉRIEL SUR LE RENDEMENT



Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-estimf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pgs-cpt/home-accueil-fra.aspx>. Le *Survot Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La réaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drtip@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

- Partie I – Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.
- Partie II – Budget principal des dépenses** élaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.
- Partie III – Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, 1.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, 1.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt

Ottawa (Ontario) KIA OS5
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : B731-4/50-2009
ISBN 978-0-660-64333-5



Défense nationale

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009



National Energy Board

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009



Canada

ESTIMATES

CAI
FN
-E77

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/7-2009
ISBN 978-0-660-64334-2

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council





National Energy
Board

Office national
de l'énergie

National Energy Board

Departmental Performance Report

2008 - 2009

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Gaetan Caron', written over a horizontal line.

Gaetan Caron
Chair and CEO
National Energy Board

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Lisa Raitt', written over a horizontal line.

The Honourable Lisa Raitt, P.C., M.P.
Minister
Natural Resources

Table of Contents

MESSAGE FROM THE CHAIR AND CEO.....	II
SECTION I : AGENCY OVERVIEW.....	1
1.1 SUMMARY INFORMATION	1
Raison d'être	1
Responsibilities	1
Strategic Outcome.....	2
Program Activity Architecture.....	2
1.2 PERFORMANCE SUMMARY	3
Financial and Human Resources.....	3
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	5
Risk Analysis	6
Expenditure Profile	8
SECTION II : ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME.....	10
2.1 STRATEGIC OUTCOME.....	10
2.2 PROGRAM ACTIVITY: ENERGY REGULATION AND ADVICE	11
Benefits for Canadians.....	13
Performance Analysis	13
Lessons Learned.....	23
SECTION III : SUPPLEMENTARY INFORMATION.....	25
3.1 FINANCIAL HIGHLIGHTS	25
Financial Statements	25
3.2 LIST OF TABLES	26
3.3 OTHER ITEMS OF INTEREST	26

Message from the Chair and CEO

I am pleased to present the National Energy Board's 2008-2009 Departmental Performance Report (DPR).

This was a year of challenges and opportunities. It was an extremely busy pipeline construction year and the National Energy Board (NEB or Board) saw more applications and hearings than in any other year in the NEB's 50-year history. The volume of construction activities contributed to an increase in safety incidents, which is a concern. To help better understand the factors that led to this increase, the NEB has been focusing its efforts on increased company compliance activities and industry outreach to help prevent, reduce and ultimately, eliminate these accidents in future. Furthermore, all of this activity took place during a year that will be remembered for extremely volatile global financial and energy markets.

Despite the challenges of high workloads and the uncertainty brought on by changing economic conditions, the NEB successfully delivered on its planned outcomes as outlined in its *2008-2009 Report on Plans and Priorities*. The Board gave all facility applications thorough consideration, while still meeting or exceeding almost all of the NEB service standards for reviewing applications. Decisions continued to be guided by the basic principles of sustainable development, balancing the environmental, economic and social considerations that matter to Canadians. The NEB was also ready with timely energy information for the changing market conditions and released a broad suite of energy information products to meet Canadians' needs.

Improving regulatory processes through innovation and partnerships with other agencies and stakeholders was a strong focus during 2008-2009. By partnering with the Major Project Management Office and other federal agencies and stakeholders, the NEB has achieved a more coordinated and efficient approach to the federal regulatory review process. As a result of this work, the Board developed and began implementing a new model for Aboriginal Engagement in 2008-2009.

The NEB continued to develop partnerships with northern bodies such as the NWT Board Forum, and signed a memorandum of understanding (MOU) with the Northwest Territories Water Board in August, 2008. It also signed a MOU with the First Nations Tax Commission to establish a framework for learning and sharing information with each other. In addition, the NEB began to engage Environmental Non-Government Organizations so that it could explore ways to improve the environmental outcomes associated with NEB-regulated projects. Through the Land Matters Consultation Initiative, the NEB also engaged more than 400 citizens from across Canada to share ideas on how to improve the way land matters are incorporated into the Board's public interest considerations.

As a result of two weeks of public hearings in November 2008, the NEB assumed jurisdiction over TransCanada's Alberta system on April 29, 2009, an addition of nearly 25,000 km of pipeline. Although this was a 50 per cent increase in the length of pipelines regulated by the NEB, the NEB assumed these responsibilities in an efficient and effective manner.

During 2008-09, the NEB launched activities to celebrate the Board's five decades of regulatory leadership in Canada. While much has changed since 1959, the Board's original promise to

Canadians remains the same: the NEB is an active, effective and knowledgeable partner in the responsible development of Canada's energy sector for the benefit of Canadians.

The Board will continue to promote safe, secure and economically efficient energy infrastructure that is built and operated in a manner that protects the environment. I am confident that the NEB will also continue to successfully pursue its mandate on behalf of Canadians, thanks to the knowledge, commitment and experience of its Board members and employees.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Gaetan Caron', is written over a horizontal line.

Gaetan Caron
Chair and CEO

Section I :

Agency Overview

1.1 Summary Information

Raison d'être

The NEB's corporate purpose is to promote safety and security, environmental protection and efficient energy infrastructure and markets in the Canadian public interest¹ within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade

The NEB's vision is to be an active, effective and knowledgeable partner in the responsible development of Canada's energy sector for the benefit of Canadians.

Excellence at the NEB is driven by its people's commitment to three key values:

- Integrity: We are fair, transparent, and respectful
- Regulatory Leadership: We are responsive, proactive and innovative
- Accountability: We support and hold each other accountable to deliver timely, high quality results in the Canadian public interest

Responsibilities

The NEB is an independent federal agency that regulates parts of Canada's energy industry. The NEB regulates the construction and operation of pipelines that cross international or provincial borders, tolls and tariffs on these pipelines, international power lines and designated interprovincial power lines. The NEB also regulates natural gas imports and exports, oil and natural gas liquid exports, electricity exports, and some oil and gas exploration on frontier lands, particularly in Canada's North and certain offshore areas. In addition, the NEB provides Canadians with information about Canadian energy markets. The NEB reports to Parliament through the Minister of Natural Resources.

The main functions of the NEB, which was established in 1959, are set out in the *National Energy Board Act* (NEB Act). The Board has additional regulatory responsibilities under the *Canada Oil and Gas Operations Act* (COGO Act) and under certain provisions of the *Canada Petroleum Resources Act* (CPR Act) for oil and gas exploration and activities on frontier lands not otherwise regulated under joint federal/provincial accords. In addition, some Board inspectors are appointed Health and Safety officers by the Minister of Labour to administer Part II of the *Canada Labour Code* as it applies to facilities regulated by the Board.

1 The public interest is inclusive of all Canadians and refers to a balance of economic, environmental, and social interests that changes as society's values and preferences evolve over time.

The NEB's regulatory responsibilities for public safety, security and protecting the environment are set out in the NEB Act and the COGO Act. The NEB must also meet the requirements of the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEA Act) and the *Mackenzie Valley Resource Management Act*. The Board's environmental responsibilities span three distinct phases: evaluating potential environmental effects of proposed projects; monitoring and enforcing terms and conditions during and after construction; and monitoring and regulating ongoing operations, including deactivation and abandonment. Through the *Public Safety Act, 2002* the NEB has legislative authority for the security of pipelines and international power lines.

The NEB is an independent regulatory tribunal guided by the principles of natural justice and procedural fairness. The Board is a court of record and has certain powers of a superior court of record including those for attendance, swearing and examination of witnesses, the production and inspection of documents, the enforcement of its orders and the inspection of property. Aside from rare exceptions, the Board's regulatory decisions and the accompanying Reasons for Decision are issued as public documents.

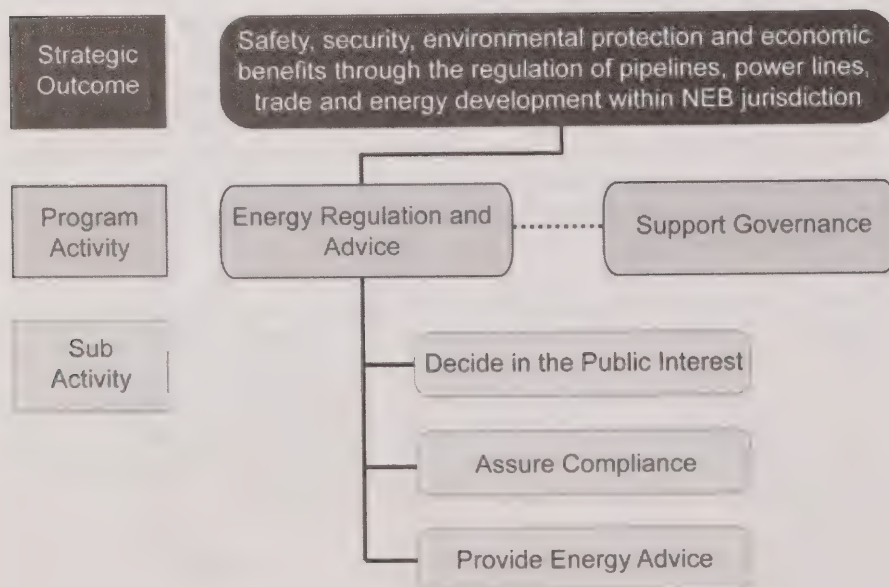
Strategic Outcome

The NEB strives to achieve the following strategic outcome in order to fulfill its purpose:

Safety, security, environmental protection and economic benefits through the regulation of pipelines, power lines, trade and energy development within NEB jurisdiction

Program Activity Architecture

The chart below illustrates the 2008-2009 NEB program framework.



1.2 Performance Summary

The financial and human resources table below provides a summary of total planned and actual spending and human resources for 2008-2009. The difference in planned and actual full-time equivalent (FTE) levels is partially due to challenges in hiring qualified candidates in a competitive labour market and staff attrition during the first half of 2008-2009. A number of factors contributed to the variance between planned and actual spending, and this is discussed in detail in the Expenditure section.

Financial and Human Resources

2008-2009 Financial Resources (\$ millions)			2008-2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
47.4	55.5	50.4	354.6	326.8	-27.8

Program Activity	Expected Results	2007-2008 Actual Spending	2008-2009				Align't to Gov't of Canada Outcomes
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Energy Regulation and Advice	<ul style="list-style-type: none"> NEB-regulated facilities and activities are safe and secure, and are perceived to be so NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets The NEB fulfills its mandate with the benefit of effective public participation 	43.8	46.2	47.4	55.0	50.4	Strong Economic Growth
Total		43.8	46.2	47.4	55.0	50.4	

Strategic Outcome: Safety, security, environmental protection and economic benefits through the regulation of pipelines, power lines, trade and energy development within NEB jurisdiction

Performance Indicators	Targets	Performance Summary Status: Not Met, Somewhat Met, Mostly Met, Met All, Exceeded
Facilities and activities are safe No fatalities and decreasing number of pipeline injuries No pipeline failures	0 fatalities and disabling injuries 0 pipeline failures	Performance Status: Somewhat Met Assessed via reported incidents and cumulative frequency trends 2008 Fatalities: 2. Above the 5-year average 2008 Disabling injuries: 2. Frequency of disabling injuries was 1.0 per million hours worked in 2008, up from 0.65 per million hours worked in 2007. 2008 Hydrocarbon pipeline ruptures: 0. Decrease from 2 in 2007. 2008 Incidents: 71. Increase from 2007 (56) and above 5 year average (52).
Environmental impacts of regulated companies are minimized Decreasing number of major releases into the environment (Major release = greater than 100 m ³ of liquid hydrocarbon)	0 releases	Performance Status: Met All Assessed via reported incidents and cumulative frequency trends Major Releases > 100 m ³ = 0 Downward trend of major oil releases over the past four years.
Canadian energy and transportation markets are working well Oil and natural gas pipeline capacity in place based on pipeline utilization and price differentials	Pipeline sector has adequate access to capital markets Adequate oil and natural gas pipeline capacity in place Similar Canadian and US energy markets have equivalent pricing	Performance Status: Mostly Met Adequate capacity on gas pipelines. Oil pipelines had minimal apportionment during the year. Energy prices in Canada remain linked with North American prices indicating adequate transportation and trade between the two markets.
Level of shipper satisfaction with the quality/price of services provided by pipeline companies	Meet or exceed previous 2-year average of shipper satisfaction	Performance Status: Met All Average 3.67 out of 5 on a scale of 1 to 5 (where 1 = very dissatisfied and 5 = very satisfied). Exceeds previous 2-year average of 3.50.

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational

Priorities	Type	Link to Strategic Outcome	Performance Status Summary of Achievements Against Priority
Partnerships for regulatory efficiency and effectiveness	Previously committed to	SO-1	<p>Performance Status: Met All</p> <p>Building partnerships with other organizations and stakeholders is a key factor in achieving improved regulatory efficiency and effectiveness. Results achieved in 2008-2009 include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progress on streamlining federal processes by working with the Major Projects Management Office. • Progress on strengthening relationships with Environmental Non-Governmental Organizations and partnering with the Canadian Environmental Assessment Agency will help achieve improved environmental outcomes. • Partnerships and information sharing with northern regulators improved regulatory efficiencies in the North and will help achieve government priorities such as the Northern Regulatory Improvement Initiative. • Partnerships to improve energy information offered to Canadians.
Effective engagement for stakeholders affected by projects	Previously committed to	SO-1	<p>Performance Status: Met All</p> <p>Effective engagement identifies opportunities that will improve outcomes for all involved. Results achieved in 2008-2009 include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enhanced Aboriginal engagement model. • Comprehensive consultation with stakeholders through the Land Matters Consultation Initiative. • Continued community engagement.
Continuous improvement of regulatory processes	Previously committed to	SO-1	<p>Performance Status: Met All</p> <p>Continuous improvement reflects the NEB's strategy to create and adopt best practices and its commitment to providing transparent, accountable and responsive regulatory processes. Results achieved in 2008-2009 include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enhancements to risk-based lifecycle allowed the NEB to focus compliance resources on companies that will benefit the most from regulatory oversight. • Clarification of the NEB's expectations to industry regarding safety and environmental protection through proactive NEB communication strategies. • New and more efficient tools, such as an online application system, to improve and simplify the regulatory process.

Management

Priorities	Type	Link to Strategic Outcome	Performance Status Summary of Achievements Against Priority
Leveraging our strengths to deliver on our mandate	Previously committed to	SO-1	<p>Performance Status: Met All</p> <p>Considerable expertise is required throughout the organization to carry out the NEB's mandate. A high level of activity and new and more complex projects, combined with a competitive labour market, has made it challenging for the NEB to attract and retain its employees, and maintain knowledge within the organization.</p> <ul style="list-style-type: none"> • The focus on recruitment and retention strategies partly contributed to meeting recruitment numbers within the first six months of the year and a declining attrition rate. • The NEB developed a comprehensive learning and development program to support employee career development, and maintain the knowledge and expertise needed to support the NEB's mandate. • Enhanced on-boarding processes for new employees helped develop the capacity to meet work demands more quickly.

Risk Analysis

Operating Context

The NEB operated in a changing economic landscape during 2008-2009. The onset of a global recession was accompanied by an international banking crisis and falling commodity prices. Energy price fluctuations and financial turmoil over the last year created considerable economic uncertainty in Canada and internationally. Energy infrastructure developments were not immune to this volatility and consequently, the pace of developing pipelines to connect those resources with markets has been uncertain.

Despite recent economic weakness, global energy demand will continue to grow in the long term, pushing development into more unconventional production and remote areas. A two-year pipeline construction boom is expected to continue at a reduced pace in the face of current economic uncertainties. Although oil prices have fallen, and a number of plans for new projects are being reconsidered, there are oil sands projects still under construction that will be completed in the next few years.

The global boom in infrastructure development and changing demographics increased costs for equipment, materials and labour. The labour market was very competitive during much of the year, although these pressures have eased somewhat from the economic downturn. Both the NEB and the companies it regulates faced challenges in hiring and training qualified personnel.

Of considerable impact to the NEB was the application by TransCanada requesting that one of its pipeline systems, the TransCanada Alberta System, which is owned by TransCanada's subsidiary NOVA Gas Transmission Ltd, be declared under federal jurisdiction and that the Board issue a Certificate of Public Convenience and Necessity for these facilities. The Board conducted a public hearing process in November, 2008 and as a result, approved the application and issued a

certificate that came into force on April 29, 2009. This added almost 25,000 km of pipeline and hundreds of above-ground facilities in Alberta to the roughly 45,000 km of pipeline currently under federal jurisdiction. This is a 50 per cent increase in the amount of pipeline the NEB regulates.

Environmental concerns and public involvement in energy infrastructure development, whether by landowners, Environmental Non-Governmental Organizations, communities or Aboriginal groups, has been growing since the mid-1990s. There is a need for reliable, unbiased and timely information to inform the public debate on energy and environmental issues.

Risks, Implications and Strategies

Throughout much of 2008, the economic boom and very active energy sector placed intense pressure on industry and the NEB. The NEB held seventeen public hearings during 2008-2009, the highest number in its history. During the latter part of the year, the NEB also needed to prepare for the possibility of regulating the TransCanada Alberta System, and the additional resources this would require. The labour market was extremely challenging, with both the NEB and the companies it regulates requiring highly skilled and qualified employees. With the NEB competing against the industry for employees with the same technical skills, it was important to focus on both retention and attraction strategies. The NEB concentrated on enhancing the benefits of working at the NEB, including work-life balance strategies, a competitive compensation package and career development. It also invested in developing a comprehensive learning and development program to maintain expert knowledge within the NEB and support employee training and career progression. These strategies resulted in the NEB successfully hiring new employees and contributed in part to a lower attrition rate during 2008-2009 than in recent past years.

Canada's federally regulated pipeline and power line system transports over \$100 billion of energy every year in a safe, environmentally sound and economically efficient manner. However, as infrastructure ages, maintaining the physical integrity and safety of pipelines are concerns, along with the challenge to attract and retain experienced employees. A rise in safety incidents led the NEB to take action in order to influence and reverse the trend over the long term. In addition to its compliance work, the NEB met with industry officials and emphasized the importance of safety and promoted the sharing of learnings to improve performance. As a longer-term strategy, the NEB is examining opportunities to develop more leading safety indicators for industry and continues to work towards transparent reporting within the industry as one method of promoting a safety culture.

The NEB's processes should enhance trust and understanding among those who take part in these processes. Most importantly, the parties should feel that the process was fair. However, the NEB could face eroding trust in its processes if it is unable to deal effectively with new issues, demands and opportunities. Regulatory complexity can cause delays in bringing on new energy supplies and lead to increased costs to Canadians. Those people who could be affected by projects also require fair and accessible processes in order to participate effectively. Both project proponents and affected stakeholders are looking for effective processes that will enable needed infrastructure to be developed on a timely basis.

During 2008-2009 the NEB successfully partnered with the Major Projects Management Office to streamline federal processes on applications, and enhance its Aboriginal engagement practices. The NEB also strengthened its relationships and partnerships with northern boards in order to contribute to government priorities such as the outcomes outlined in the Northern Regulatory Improvement Initiative. Engagement with Environmental Non-Governmental Organizations helped to clarify and communicate the NEB's role in environmental processes, and the NEB intends to continue this strategy into 2009-10. It also produced valuable feedback on how the NEB can better communicate with this community.

In response to growing expectations for public involvement in energy infrastructure development, the Board concluded a major public engagement initiative in 2008-2009. As a result, the NEB has decided to improve its regulatory program for safety, security and protecting the environment by also focusing on the rights and interests of those affected by energy infrastructure. This will allow the NEB to set out expectations on public consultation with industry and monitor company performance to ensure that those affected by energy projects are consulted and their interests are appropriately considered.

Expenditure Profile

Due to an increase in workload demands caused by industry activity and other emerging trends, an NEB submission for three years of additional funds was approved by Treasury Board in 2007. In 2008-2009, the NEB developed a Treasury Board submission for required resources for the addition the TransCanada Alberta System to the NEB's jurisdiction, the implementation of a regulatory program for land matters and for enhanced Aboriginal engagement. The submission was approved in April 2009.

Based on industry trends and its ongoing environmental scan, the NEB anticipates a sustained and continued requirement for resource allocation levels to meet workload demands linked to industry activity, oil and gas development in the North, and other emerging trends beyond 2010. The NEB will conduct a review of its programs in order to develop a Treasury Board submission in 2009 regarding ongoing allocation levels.

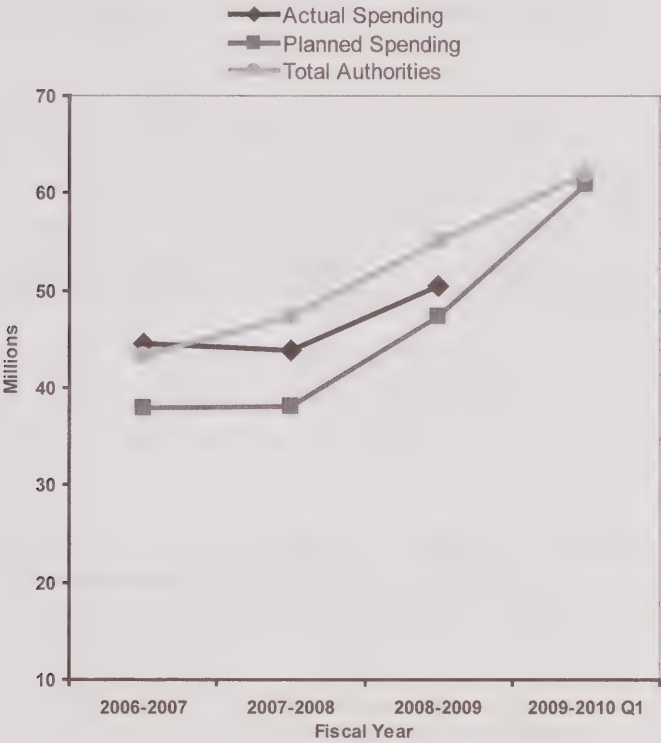
As the chart on the next page illustrates, NEB planned and actual spending reflects the high level of industry activity in recent years and the NEB's spending related to carrying out its regulatory responsibilities. Variances are due to a number of factors outside the NEB's control including a delay to the MacKenzie Gas Project application, which resulted in a \$1.4 million lapse. The NEB had assumed that the anticipated lapse could cover the eligible pay list (for recoverable salary expenses) which totaled just over \$900,000. However, salary expenses were covered by the Treasury Board, and the anticipated lapse could not be applied. In addition, there was uncertainty regarding the amount of financial benefits payable to employees as the NEB's new collective agreement was not signed until the end of the year. This made it difficult to determine the final salary allocation, contributing to an \$804,000 variance. All of these factors resulted in a lapse of \$2.3 million.

Some planned spending was also impacted by the year's volatile financial markets. Anticipated staffing of some FTE positions did not occur due to challenges in hiring staff during an economic boom. Conversely, the economic downturn resulted in fewer hearing applications than was

anticipated, and lower hearing costs. The NEB also took into account possible delays in Treasury Board approval of the 2008-2009 submission. These factors resulted in a lapse of an additional \$1.4 million.

In considering factors impacting planned and actual spending that were within the NEB’s control, variance from the planned budget was less than 2 per cent.

Expenditure Trends 2006 - 2010



Voted and Statutory Items (\$ millions)

Vote # or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-2007 Actual Spending	2007-2008 Actual Spending	2008-2009 Main Estimates	2008-2009 Actual Spending
25	Program Expenditures	39.6	39.1	41.0	45.0
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	4.9	4.7	5.2	5.4
	Total	44.5	43.8	46.2	50.4

Section II :

Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

2.1 Strategic Outcome

Safety, security, environmental protection and economic benefits through the regulation of pipelines, power lines, trade and energy development within NEB jurisdiction

The NEB has five integrated expected results, or goals, for its Energy Regulation and Advice program:

- NEB-regulated facilities and activities are safe and secure, and are perceived to be so
- NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected
- Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets
- The NEB fulfills its mandate with the benefit of effective public participation
- The NEB delivers quality outcomes through innovative leadership and effective support processes

Together, the goals provide the framework of expectations for the Energy Regulation and Advice Program, and ultimately how the NEB will achieve its strategic outcome. The goals have related performance measures and indicators to evaluate progress and performance towards achieving the goal.

As part of its measurement plan, the NEB has established service standards which identify specific delivery targets or timelines for key services. Meeting service standard targets consistently and with quality results reflects the NEB's commitment to efficient and effective regulatory processes.

The NEB's Strategic Plan outlines the NEB's vision and purpose, and provides the structure for the goals framework. More information on the Strategic Plan and NEB service standards is available on the NEB's website (<http://www.neb-one.gc.ca>).

2.2 Program Activity: Energy Regulation and Advice

Program Activity: Energy Regulation and Advice Program					
2008-09 Financial Resources (\$ millions)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
47.4	55.0	50.4	354.6	326.8	-27.8

Energy Regulation and Advice Program		
Performance Indicators	Targets	Performance Summary Status: Not Met, Somewhat Met, Mostly Met, Met All, Exceeded
Expected Result: NEB-regulated facilities and activities are safe and secure, and are perceived to be so		
Percent of planned risk-based compliance activities completed	100% of planned compliance activities are completed	Performance Status: Mostly Met 83% of planned activities (as per the 2008-2009 Compliance Verification Plan) were completed. Completed planned activities by management area: Emergency 90%, Environment 79%, Integrity 76%, Safety 75%, and Security 100%. The NEB was not able to complete all planned work due to the need for additional compliance activities resulting from company requests and actions, or findings from planned compliance activities.
Public perception of pipeline safety	Establish a baseline for public perceptions of pipeline safety	Performance Status: N/A Planning for baseline data acquisition for 2009-2010.
Companies regulated by the NEB have safety, integrity and environmental management systems and programs	Companies with high risk facilities have safety, integrity and environmental management systems and programs	Performance Status: Mostly Met Risk-based lifecycle approach directs NEB oversight to those companies/systems where regulatory risk is highest. Significant NEB field presence and interactions with companies indicated that most are effectively managing safety, security and environmental protection on their systems, although some companies lack fully matured management systems for integrity management programs.

Expected Result: NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected		
Environmental conditions achieve their desired end results	Environmental conditions achieve their desired end results	Performance Status: Met All Consistently at or near 100% (all environmental conditions met by companies) for 2+ years.
Percentage of landowner complaints resolved Rights of way are reclaimed within expected timeframes	80% of complaints resolved within 60 calendar days	Performance Status: Somewhat Met 23 complaints received: an increase from 2007-2008 (13). The majority of all landowner complaints are still successfully resolved by companies without NEB involvement. Resolution times depend on file complexities and are typically longer than 60 days (process effectiveness indicators are under development in 2009-2010). Rights of way: project to develop NEB program and measures underway.
Expected Result: Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets		
Client satisfaction with energy information products and workshops	Majority of clients are satisfied	Performance Status: Met All Feedback on products and workshops generally positive and most users indicate they value the information provided. 505,636 web visits in 2008-2009 to energy information products (8% increase over 2007-2008).
Percent of planned financial regulatory audits completed	100% of planned financial regulatory audits are completed	Performance Status: Met All All three planned financial regulatory audits were completed.
The Board's regulatory processes are measurably efficient and effective	All NEB service standards for its regulatory services are met	Performance Status: Mostly Met 80% of service standards met (15 of 18) Details on service standard performance are provided in Section III.
Expected Result: The NEB fulfills its mandate with the benefit of effective public participation		
Stakeholder satisfaction with NEB processes and information	Majority satisfied to very satisfied	Performance Status: Mostly Met 80% of stakeholders involved in five NEB hearings in 2008-2009 were satisfied overall with processes and information. Board Members were also surveyed for satisfaction with NEB public engagement processes. Of Board Members surveyed, all believed appropriate measures were taken to engage affected parties.
Expected Result: The NEB delivers quality outcomes through innovative leadership and effective support processes		
Percentage of planned results delivered within budget	Budget within 4% of planned allocation	Performance Status: Met All Less than 2% variance from planned allocation based on factors within the NEB's control.
NEB employees are satisfied with workplace conditions	85% of NEB employees indicate that the NEB is a good place to work	Performance Status: Mostly Met 79% of NEB employees would recommend the NEB as a good place to work (2008 Public Service Employee Survey).

Benefits for Canadians

In 2008-2009, the NEB continued to promote a safe, secure and economically efficient energy infrastructure that is built and operated in a manner that protects the environment. By using a goal oriented approach to regulation, the NEB sets expectations for industry to achieve and follows-up with compliance, outreach and performance monitoring activities. A goal oriented approach allows the NEB to define the outcomes it expects the companies it regulates to achieve, but allows the companies to decide the best way to achieve these outcomes, encouraging both innovation and cost effective solutions. The risk-based lifecycle model allows the NEB to effectively target its oversight and compliance activities to companies where regulatory risk is highest.

The NEB also increased its focus on ways to achieve better outcomes from its regulatory decisions and processes for all Canadians. NEB staff engaged in initiatives designed to enhance public consultation on the impact of projects and energy infrastructure. Partnerships were leveraged to improve regulatory efficiency and effectiveness and reduce overlapping regulatory requirements.

The NEB contributes to Canada's sustainability by creating a regulatory framework that balances economic, environmental and social dimensions of the facilities and the activities it regulates in the public interest. Federally regulated systems transport over \$100 billion worth of energy annually to markets in Canada and elsewhere. Regulated companies create wealth for Canadians through jobs, taxes and the export of hydrocarbons and electricity. The Canadian energy industry accounted for seven per cent of Canada's GDP in 2008, and directly employed 363,000 people (two per cent of the Canadian labour force). In 2008 the revenue from energy exports from Canada exceeded \$133 billion, the majority of which was exported via NEB-regulated systems. Energy exports accounted for 28 per cent of the value of all Canadian exports.

Providing energy advice, information and market monitoring contributes to efficient Canadian energy markets, and sustainable economic growth for Canada, by allowing policy makers, industry and the Canadian public to have access to expert knowledge and energy market information so that they can make informed choices about energy options. Through its monitoring of energy exports, the Board ensures that Canadian energy users have access to domestically produced energy on terms and conditions at least as favourable as those available to export buyers, and ensures that energy markets are functioning properly.

Performance Analysis

The NEB analyzes its performance and progress towards its Strategic Outcome by evaluating the results of its measures and planned objectives outlined in the *2008-2009 Report on Plans and Priorities*, and the circumstances impacting these results.

NEB-regulated facilities and activities are safe and secure, and are perceived to be so

NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected

Safety and the Environment

The Board asks companies to share their performance data related to occupational injuries, hours of work and leaks and spills. Companies are required to report all incidents as defined in the NEB's regulations. This data is used by the NEB to analyze industry performance.

Overall, the pipeline industry continues to be a safe mode of transportation for the delivery of energy to Canadians. However, recent industry trends are of concern to the NEB:

- There were two fatalities on NEB regulated pipelines in 2008 which is above the 5-year average. The NEB's target is zero fatalities. There were also two disabling injuries on NEB regulated pipelines in 2008. The frequency of disabling injuries was 1.0 per million hours worked in 2008, up from 0.65 million hours worked in 2007;
- There were no pipeline ruptures in 2008, which is a decrease from the two which occurred in the previous year;
- Incidents and crossing violations were significantly higher in 2008. There were 56 incidents, such as worker injuries, unintended gas leaks, pipeline ruptures or fatalities, in 2007, which increased to 71 in 2008. The 5-year average is 52. The cause of these incidents, such as corrosion, component failure and outside forces, all rose in 2008. Crossing violations, which are intrusions within the 30 metre safety zone or onto a right of way without the pipeline company's permission, were up 88 per cent from 2007.

There are a number of potential reasons behind these trends:

- A very high level of construction activity in 2008 with new and more complex projects. Construction levels contribute to worker fatigue due to tight construction schedules, resource restraints and inadequate training.
- A very competitive construction labour market with high turnover impacted the level of worker experience and skills. Although these pressures have been easing somewhat due to the economic downturn at the end of the year, labour access and retention were challenging issues for much of the year.
- Increased reporting from companies on incidents and issues due to improved management systems. Effective use of company management systems allows companies to record and track issues and their responses in greater detail, and provides learnings to help avoid repeated incidents.

The NEB takes these trends very seriously and conducted investigations and follow-ups to ensure compliance and remedial actions were taken. Injury and fatality investigation findings were also shared with companies so safety programs could be reviewed and improved. The NEB is also analyzing industry trends to determine what further enhancements to its compliance programs, communication tactics and outreach plans on compliance expectations, will help to positively impact trends.

There has been some improvement in the amount of hydrocarbons unintentionally released into the environment. There were no major oil releases (greater than 100 m³) in 2008, but there were

22 natural gas releases in 2008, up from the four year average of 20. There were 21 releases of 100 L or more of hydrocarbons or other contaminants reported under the *COGO Act* (from oil and gas exploration and production facilities located in the Northwest Territories or Nunavut), which is below the previous four-year average of 28. Minor oil releases (between 1.5 m³ and 100 m³) from NEB regulated pipelines were up somewhat this year after a three-year downward trend, but were close to the four-year average.

When the NEB approves an application, the Board attaches conditions to the approval to address specific environmental issues associated with a project. The NEB then monitors the project to ensure these environmental conditions are met and to assess the need for improving the clarity and effectiveness these conditions. Companies are meeting environmental conditions defined by the Board on almost all projects. The results reflect the investment that the NEB has made to improve the relevance and effectiveness of its regulatory conditions and the internal tools and processes that guide the use of conditions in facilities regulation. The Board's compliance staff report that most construction projects showed good environmental performance. The few instances where environmental conditions were not met in 2008-2009 mainly related to post construction environmental reports not being filed within the timelines required. The NEB followed-up with these companies to ensure that conditions were met and the reports are now filed.

A detailed analysis of pipeline performance relating to safety and the environment is provided in the NEB's 2009 report *Focus on Safety and Environment: A Comparative Analysis of Pipeline Performance, 2000-2007*.

Building a Safety Culture

The NEB's commitment to regulatory oversight applies to the entire lifecycle of a pipeline or facility, from application to abandonment. Compliance activities allow the NEB to assess the level of risk associated with a facility as well as the company's performance in managing risk through its management programs during construction, operation and abandonment. Compliance activities include inspections, audits, emergency exercises and compliance verification meetings with companies. Compliance activities are one way the NEB influences positive outcomes in safety, security and the environment within the industry.

In 2008-2009 the NEB completed 83 per cent of its planned compliance activities related to safety, security, integrity, environment and emergency management. The NEB was not able to complete all planned work due to the need for additional compliance activities resulting from company requests and actions, or findings from planned compliance activities. These 105 unplanned activities, such as inspections or meetings with company representatives, required significant employee time to address. Problems with the electronic tool used for compliance data tracking and planning purposes also led to some intended activities not being scheduled. The NEB has taken steps to correct these data issues and the omitted activities have been included in the 2009-2010 compliance work plan.

In addition to compliance activities, the NEB also received 240 reports of incidents and pipeline crossing violations that required various degrees of follow-up, assessment and recording. Employees continued to spend considerable time in the field monitoring operational pipeline systems despite increased work loads related to the high level of construction.

In addition to compliance and monitoring activities, NEB staff also conducted a number of outreach activities in 2008-2009, such as workshops, discussions with regulated companies and pipeline organizations, and sharing the findings from investigations in order to increase awareness of safety concerns. Continued outreach and communication is required to ensure regulated companies understand the NEB's expectations and how to improve their performance related to safety and environmental issues.

Findings from the significant amount of NEB field activities and company interactions showed that most companies understand what is required to meet compliance expectations and are effectively managing safety, security and environmental protection on their facilities through their management systems. Where company performance was not adequate, the NEB worked with the companies to help them understand where their performance needed to be improved and what actions were required to achieve compliance.

Continued Development of the Risk-Based Lifecycle Approach

In 2008-2009 the Board was committed to further development and delivery of the risk-based lifecycle approach. New compliance tools such as the pre-construction evaluation were introduced in 2008. Work continued on developing company performance scorecards and advancing the risk model. Continued enhancements and implementation will require significant resources and information technology solutions.

The Human Environment

A draft plan for incorporating socio-economic and land matters into the risk-based lifecycle approach, including toll and tariff regulation, was not implemented in 2008-2009. The plan was rescheduled to 2009-2010 to appropriately scope and resource this component, following the successful completion of the Land Matters Consultation Initiative.

Security Management

In addition to providing regulatory oversight to ensure that companies and operations under the Board's jurisdiction are protected against threats, the NEB also leveraged partnerships to coordinate messages on security. It partnered with the Royal Canadian Mounted Police, Public Safety Canada, Natural Resources Canada, the Canadian Energy Pipeline Association and the Canadian Association of Petroleum Producers to produce a security brochure promoting suspicious incident reporting around pipeline facilities. A contact list for all regulated companies was also developed to enable information sharing in the event of a significant security event.

The NEB has been working since 2006 with the Canadian Standards Association and security experts to draft a security management standard (CSA Z246.1) for the petroleum and natural gas industry. The objective of this standard is to assist and guide the industry as they develop and implement security management programs. The standard was approved in May 2009.

Updating Energy Information Systems

As part of its 2008-2009 commitments, the NEB launched an online database identifying underground formation tops on Frontier lands. The initiative was conducted in partnership with the Geological Survey of Canada, the Northwest Territories Geoscience Office and the Nunavut Minerals and Petroleum Resources Branch. The database, which provides industry with

consistent, timely and valued information, includes formation names and depth by well location using North American Datum (NAD83) location descriptions.

The NEB also moved forward on developing a process to convert Frontier Information Office reports from microfiche to a web-based digital format. Without access to this data, companies could be forced into undertaking exploration programs to gather information that is already known. The benefits of making this data more widely available include reducing unnecessary exploration and the costs, both financial and environmental, associated with it. A web portal was developed in 2008-2009 which will allow new reports to be saved and stored in a digital format. The Board has also investigated the cost for converting microfiche reports from previous years to a digital format and developed the scope for this project. However, resources are needed for this project to proceed.

Protecting the Environment

Many of the results the NEB achieved in 2008-2009 regarding its environmental regulation were related to improved partnerships. The NEB enhanced its engagement efforts with government and non-government organizations to improve communication, streamline and improve processes and promote understanding of environmental issues and the influence of the NEB on environmental outcomes.

The NEB made progress on establishing relationships with Environmental Non-Governmental Organizations (ENGOS), by meeting with a number of groups across the country to share information about the NEB, and to seek their views on how to improve the environmental outcomes of NEB regulatory programs.

The Board's contributions to the Major Projects Management Office (MPMO) resulted in process improvements, including project agreements to better coordinate environmental assessment processes and requirements, and an enhanced Aboriginal engagement program.

A project to improve environmental reporting on the condition of rights of way was also initiated during 2008-2009, which will help to clarify the NEB's expectations with respect to environmental conditions and how well the industry is meeting these expectations.

Respecting the Rights and Interests of Those Affected

The Board completed a major consultation initiative, the Land Matters Consultation Initiative (LMCI) in 2008-2009. Over 400 stakeholders were engaged, including landowners, Aboriginal groups, municipal representatives, oil and gas companies and other government departments. The LMCI provided a forum for discussion on land matters to help improve understanding of issues and find new ideas to improve the way these issues are incorporated into the NEB's public interest considerations.

The LMCI was divided into four streams: company interactions with landowners, improving accessibility of NEB processes, pipeline abandonment (financial issues) and pipeline abandonment (physical issues). NEB employees met with people and groups affected by pipelines to hear their suggestions for improvement. Concerns about financial issues were heard

at a public hearing in January 2009, making the NEB the first oil and gas regulator to explicitly address the financial aspects of pipeline abandonment.

As one result of LMCI consultation, the NEB will extend its regulatory program in 2009-2010 to include respecting the rights and interests of those affected by energy infrastructure as part of its regulatory framework, in order to provide consistent processes, guidance on expectations and to monitor performance.

Landowner Complaints

Energy companies regulated by the NEB are expected to involve those affected by their facilities and respond to complaints and concerns. While the majority of complaints in 2008-2009 were resolved without NEB involvement, the NEB can assist both sides by facilitating the resolution of complaints. The NEB received 23 landowner complaints in 2008-2009 on issues ranging from land reclamation to inadequate consultation, an increase of 10 complaints over the previous year. This rise in complaints was anticipated due to increased landowner awareness of their rights and the NEB's role stemming from the LMCI. The construction of the Alberta Clipper and Southern Lights projects also resulted in a number of operational complaints by landowners.

The value of the NEB's performance indicator on landowner complaint resolution time was reviewed in 2008-2009. As a result, it was determined that better indicators should be developed in 2009-2010 to assess its effectiveness in facilitating landowner complaint resolution, and on the outcomes of this process.

Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets

The NEB promotes efficient energy infrastructure and markets by regulating pipeline and electrical transmission facilities, pipeline tolls and tariffs, and energy imports and exports. The NEB is also required to provide energy information to Canadians and works to continually improve the efficiency of its regulatory processes.

Energy Infrastructure and Markets

The basis of the NEB's approach for authorizing exports is to ensure that Canadians have access to Canadian-produced energy commodities on terms and conditions at least as favourable as those available to export buyers. To evaluate this, the NEB extensively monitors the market and reports on its findings. In 2008-2009 Canadian market prices remained well connected to continental prices and Canadians continue to pay fair market prices for oil, natural gas, and electricity.

For natural gas and oil pipeline transportation systems to work well, there must be adequate pipeline capacity in place to move products to consumers who need them. Furthermore, pipeline companies must have adequate financial strength to attract capital on terms that allow them to build infrastructure, maintain their systems, and provide services at a reasonable cost.

- Capacity utilization indicators show there was adequate oil and gas pipeline capacity in 2008-2009, although periods of apportionment (reduced shipper volumes) on some oil

pipeline systems indicate that overall oil pipeline capacity remained tight. Apportionment can be caused by factors such as growing supply, increased demand, pipeline reconfigurations, and reduced pipeline capacity or refinery maintenance.

- Additional capacity from the completion of oil pipelines currently under construction will help alleviate constraints on oil pipelines. The effects of the global economic downturn, including expectations of slower oil production growth and low commodity prices may result in a surplus of capacity in the coming year. In addition, competition from sources of natural gas, particularly in the western and southern U.S., resulted in reduced flows on pipelines transporting gas from western Canada. Changing supply and demand dynamics may have important implications for both new and existing pipeline systems, which could prove to be challenging.
- The pipeline sector in 2008 was financially sound. Credit ratings continued to be investment grade and key financial ratios remained stable.
- In the 2008 pipeline services survey, shippers indicated they were reasonably satisfied with the services pipeline companies provided, which is consistent with results over the past few years. Physical reliability, timeliness and accuracy of invoices and statements received the highest levels of satisfaction, whereas satisfaction with pipeline companies exhibiting an “attitude of continuous improvement and innovation” was lowest.

The NEB published a detailed analysis of energy markets and transportation in the *2009 Canadian Pipeline Transportation System Assessment Report*.

Energy Information

The NEB collects and analyzes information about Canadian energy markets through regulatory processes and market monitoring in order to support the Board’s regulatory program, and to provide public information that helps policy makers, industry and Canadians make better decisions.

Energy information products posted on the NEB website had over a half a million visits in 2008-2009, an eight per cent increase over the previous year. *Energy Futures*, a study of Canada’s long-term energy supply and demand, and *Energy Information for Canadian Consumers*, consumer-focused information on energy pricing, continue to be the most used information products. The NEB also organized the Energy Futures Conference, to discuss the results of its 2007 Energy Futures publication.

Satisfaction with the NEB’s energy information products and workshops is generally high and the NEB seeks to continually improve the energy information it provides to ensure it is relevant, timely and useful to Canadians.

Effective and Efficient Regulatory Services

The NEB continues to monitor the effectiveness and efficiency of its regulatory processes. In 2008-2009, the NEB experienced the highest hearing workload in its history, with seventeen public proceedings. The Board also successfully assumed jurisdiction of the TransCanada Alberta System in April 2009, showing the organization to be both adaptable and responsive in preparing for a sudden 50 per cent increase of pipeline requiring regulation. The Board

anticipates further work in transitioning the TransCanada Alberta System, including landowner and industry outreach and the possibility of a large number of toll-related issues coming before the Board in the next year.

Service standards on key regulatory processes, established in 2005, are used to help identify areas requiring process efficiencies. The NEB met or exceeded almost all of its service standards, despite a heavy workload. Processes and standards are being reviewed to better understand where improvement, and further development of relevant and meaningful service standards, can be made. A report on 2008-2009 service standard results is provided in Section III.

Partnerships to Improve Regulatory Efficiency and Effectiveness

One of the NEB's objectives in 2008-2009 was to improve regulatory efficiency and effectiveness by building and strengthening partnerships. The NEB met this objective through a number of partnership initiatives, including the following:

- The MPMO was established by the Government of Canada in 2007 to improve coordination between federal agencies involved in approving major projects such as new pipeline construction. The NEB worked with the MPMO and other federal agencies and stakeholders to develop policies, procedures and guidelines for a more coordinated and efficient approach to the federal regulatory review process.
- The NEB signed several Memoranda of Understanding (MOUs) to increase understanding and reduce regulatory overlap. For example, the Board signed an MOU with the Northwest Territories (NWT) Water Board regarding down-hole injection of drilling related fluids. This MOU strengthened the NEB's relationship with northern boards, removed unnecessary regulatory overlap, and helped to attract interest from other northern boards in building partnerships to achieve outcomes such as those outlined in the Northern Regulatory Improvement Initiative.
- Participating in the NWT Board Forum provided an opportunity to both share and gain knowledge about energy regulation in the North.
- Board staff participated in a joint data initiative with Environment Canada and Natural Resources Canada that examined Canadian energy data, resulting in greater consistency of data used by federal departments and relationships to continuously improve energy data available to Canadians in future.
- NEB staff continued to meet with Mexican and US federal regulatory agencies as part of an agreement that commits the three parties to share information on regulatory approaches and developments.

Regulatory Initiatives

In 2008-2009 the NEB introduced a new online application system that allows companies to build and submit section 58 applications (for a facility involving less than 40 km of new pipeline) through the NEB website. The online system improves the efficiency of the regulatory process and simplifies the review process.

The Board also continued to pursue regulatory amendments that will improve the efficiency and effectiveness of energy regulation in Canada. The Board delegated some responsibilities under

the *Canadian Petroleum Resources Act* to the NEB's Chief Conservation Officer (CCO), allowing the CCO to handle the investigation phase of applications for significant discovery and commercial discovery in frontier areas under the Board's jurisdiction. Amendments drafted by the Board to the *Onshore Pipeline Regulations, 1999* and the *National Energy Board Processing Plant Regulations* came into effect in 2008-2009, allowing the NEB to assess the environmental effects of decommissioning.

The NEB fulfils its mandate with the benefit of effective public participation

The NEB has made significant progress towards enhancing its engagement strategies over the past few years, and this continued in 2008-2009. Community engagement and pre-hearing meetings are considered standard for facilities applications having any significant degree of public interest.

An initiative began in 2008-2009 to strengthen relationships with ENGOs, which has resulted in better understanding and communication about the NEB's role in environmental oversight.

The NEB has developed a culture of reaching out to communities and helping them participate in NEB processes. The NEB developed a new model for Aboriginal engagement and very quickly built up its knowledge and capacity to pursue enhanced engagement on hearings such as Keystone XL, Northern Gateway and Groundbirch. The new model recognizes the unique traditions and needs of Aboriginal peoples in the regulatory process. Enhanced engagement provides proactive contact with Aboriginal groups that may be affected by a proposed project, and helps them to understand the regulatory process and how to participate. There has been positive feedback on the value and impact of this program from Aboriginal communities. This initiative will help improve regulatory outcomes in the public interest through proactive engagement of Aboriginal communities.

Although feedback on engagement and accessibility of NEB processes, including hearings, is generally very positive, the lack of participant funding continues to be cited by some hearing participants as an obstacle to the accessibility of NEB processes. In addition, with the TransCanada Alberta System now under NEB jurisdiction, the NEB will need to focus on building confidence and understanding with landowners and the Alberta public in the coming year.

The NEB delivers quality outcomes through innovative leadership and effective support processes

To achieve results for the Energy Regulation and Advice program, the NEB also focuses on the leadership and management accountabilities needed to support successful energy regulation.

Resource Capacity to Fulfil the NEB Mandate

Despite the economic downturn, 2008-2009 was an extremely busy year at the NEB. High levels of construction activity within the industry and more complex projects, combined with a highly competitive labour market made it difficult to attract and retain employees.

The NEB successfully hired seventy full-time employees in 2008-2009, representing 20 per cent of its total FTE component by the end of the year. These employees were hired to meet the Board's growing workload and to replace those that left the NEB. The NEB continued to move forward with more robust resource allocation planning through its business planning process, which will help determine the appropriate employee complement and financial resources required for the future. In 2008-2009 the NEB delivered its program with a variance of less than two per cent of its budget, based on factors within its control that impacted planned and actual spending. These trends increasingly demonstrate a strong budgeting and projection process. A funding arrangement from 2007 for forty extra FTEs to meet the increase workload expires in 2010, and the NEB is working with the Treasury Board to address this adjustment through an allocation review.

The NEB focused on employee retention through strategies that make the NEB an attractive place to work. The retention elements of the NEB's People Strategy promote work-life balance initiatives such as flexible work hours, telework arrangements and identifying and developing learning and development opportunities. In addition, a comprehensive awards and recognition program for employees, including a new award from the Chair, was introduced. The enhanced NEB compensation package with market allowance, performance pay plan and Calgary allowance was clarified and communicated to employees and new recruits. The attrition rate dropped in 2008-2009 by 4.7 per cent to 11.97 per cent for the year (rates were lower during the second half of the year). Although the decrease in attrition can partly be accounted for by downward economic trends and the addition of many new employees, retention strategies also contributed to this success. The NEB was also recognized as one of Canada's Top 100 Employers in 2008 in an independent review.

Learning and Development

Considerable expertise is required throughout the organization to carry out the NEB's mandate. To support knowledge acquisition and transfer, significant time and resources were invested during the year to develop a comprehensive learning and development program that links job specific learning with competencies and job families. The Board moved forward on developing its learning and development framework, including a draft policy and web-based technical excellence program. The program encompassed formal and informal training opportunities such as learning networks, communities of practice, job shadow opportunities, coaching/mentoring and conferences/workshops. To support the learning and development framework, more work is required in 2009-2010 on the job classification system. This work will extend the learning framework to all job families by identifying the key competencies required for employees to excel. The work related to the job classification system was impacted by the *Expenditure Restraint Act*, and clarification of scope and requirements was needed to proceed.

The NEB also focused on improving its employee on-boarding process, which was of particular importance due to the large proportion of new employees. New tools and training for employees

and leaders were developed and made accessible through the NEB's internal website to ensure organizational information and expectations are clearly delivered to new employees. The new on-boarding process was considered a success as it helped employees become familiar with the NEB and its culture much more quickly.

In addition to learning and development, the NEB used better information management as another strategy to manage and share information. The NEB completed the second year of its implementation plan for the Records, Document and Information Management System. All employees have been trained to use the system and daily use has increased. Additional integration will be required in the final year (2009-2010) of the three-year implementation plan. A new and enhanced internal website was also launched during the year, providing the organization with a communications and information hub.

Results-Based Culture

Building a results-based culture is key to achieving the NEB's commitments. The NEB's ISO-based quality management system promotes a cycle of continuous improvement for the organization. Through the consistent documentation, use of, and evaluation of processes, the NEB can better understand and assess where process improvements can be made. Although NEB continued to implement and make use of the system in 2008-2009, greater focus is needed in the coming year to integrate the principles of quality management throughout the organization. Communication and training is required to better develop the organization's understanding of quality management and how it contributes to achieving quality outcomes.

As part of its support for recognition of employee performance, the NEB enhanced its existing performance management process, called RESULTS, by implementing an electronic employee results performance tracking tool in 2008-2009. The tool will enable year-round tracking of employees' accountabilities, performance reviews, learning and development plans, and peer and leader feedback. The NEB's RESULTS process provides the organization and employees with a way to clearly outline accountabilities and assess related performance. It also strengthens the "line of sight" between objectives outlined in the NEB Strategic Plan and Business Plans and how employees contribute to these objectives.

Regular employee feedback is solicited by management to better understand what employees need to be effective in their jobs, and to enjoy doing them. In the 2008 Public Service Employee Survey, 79 per cent of NEB employees considered the NEB to be "a good place to work", somewhat lower than the NEB target of 85 per cent. In the coming year, employee responses to this survey, and to other employee opinion surveys, will be further evaluated to ensure this feedback is converted into action.

Lessons Learned

In evaluating performance results, several key learnings, and related actions, emerged for the NEB.

Considering recent industry performance trends, proactive steps must be taken to address safety issues. The NEB will share findings from compliance activities, and promote industry best practices to help the companies it regulates better understand the NEB's expectations and,

ultimately, improve their performance. The NEB will examine opportunities in 2009-2010 to improve safety performance indicators and will continue to work with industry on measures and reporting structures. NEB regulations will also be reviewed for clarity regarding safety expectations, and updated if necessary.

Findings from LMCI resulted in the decision to begin extending the regulatory framework in 2009-2010 to address the rights and interests of those affected by energy infrastructure or activities. By extending the regulatory program, the NEB can effectively set expectations, build consistent processes and monitor industry performance. In 2009-2010, the NEB will begin developing measures to support the new rights and interest component.

NEB measures and indicators must continuously improve to ensure the NEB can adequately evaluate industry trends, company performance and the effectiveness of its programs in influencing industry. However, a company information system is needed to support the development of some measures and to more comprehensively analyze trends in a timely manner. Information technology support is also required for the risk-based model to improve its effectiveness. An initiative to begin scoping and planning a company information system will be explored during 2009-2010.

Regulations should be proactively developed and updated to ensure regulatory processes are efficient and effective. The partnerships the NEB has developed are also extremely valuable in helping to improve regulatory processes and the NEB will continue to develop and strengthen relationships with other departments and agencies. Additional allocation of resources will be needed to successfully manage regulatory development issues and partnership development in the North and with the MPMO.

The economic conditions during 2008-2009 highlighted the need for comprehensive information on emerging market issues. As well, there is a demand for information on regulatory challenges related to the responsible development of energy infrastructure. The NEB will respond to the information needs of Canadians by focusing the energy information it produces on these areas over the next year.

The experience of hiring and developing a significant number of new employees during the year also provided learnings. A continued focus is needed on understanding the capacity required to fulfill the NEB mandate, both now and into the future. Focus is also needed on knowledge sharing and development, and initiatives to support more effective and efficient processes, such as the continued integration of quality management principles into the organization and the work that it does.

Section III :

Supplementary Information

3.1 Financial Highlights

Regulatory fees account for the majority of NEB revenue. Over 90 percent of the NEB’s costs are recovered from the regulated industry. The NEB Act authorizes the Board to charge those companies it regulates costs attributable to the NEB’s operations in carrying out its related responsibilities. This process is regulated by the *Cost Recovery Regulations* under the NEB Act. The NEB’s financial statements, anticipated expenditures and performance results are presented to the Cost Recovery Liaison Committee, made up of industry’s major associations and companies, at regularly scheduled meetings.

Condensed Statement of Financial Position At End of Year (March 31, 2009) (thousands \$)		% Change	2009	2008
Assets	Total Assets	<7.76>	15,591	16,903
Liabilities	Total Liabilities	1.77	15,011	14,750
Equity	Total Equity	<73.06>	580	2,153
TOTAL		<7.76>	15,591	16,903

Condensed Statement of Financial Position At End of Year (March 31, 2009) (thousands \$)		% Change	2009	2008
Expenses	Total Expenses	19.28	59,429	49,825
Revenues	Total Revenues	25.45	52,179	41,595
NET COST OF OPERATIONS		11.91	<7,250>	<8,230>

Financial Statements

The NEB’s financial statements are located on the NEB’s website.

3.2 List of Tables

The following tables are located on the Treasury Board Secretariat website:

- Sources of Non-Respendable Revenue
- External Fees and Service Standards
- Internal Audits and Evaluations

3.3 Other Items of Interest

NEB Service Standards

Service Standards	Service Standard Results 2008-2009 ²
Reasons for Decision <ul style="list-style-type: none"> • 80% of Reasons for Decision completed within 12 weeks following a public hearing 	Reasons for Decision <ul style="list-style-type: none"> • 11 decisions: 91% completed in 12 weeks
Export/import authorizations <ul style="list-style-type: none"> • Oil and/or petroleum orders processed: 100% of new orders in 2 working days • NGL orders processed: 100% of new orders in 2 working days • Gas import and export orders processed: 100% of all orders in 2 working days Electricity export permits <ul style="list-style-type: none"> • Category A (complexity of issues considered minor): 80% within 40 calendar days • Category B (complexity of issues considered moderate): 80% within 90 calendar days 	Export/import authorizations <ul style="list-style-type: none"> • Oil and/or petroleum orders processed: 14 new orders processed; 100% completed in 2 days • NGL orders processed: 17 new orders processed; 100% completed in 2 days • Gas import and export orders processed: 170 received; 99% completed in 2 days Electricity export permits <ul style="list-style-type: none"> • Category A: 9 received; 100% completed in 40 days • Category B: 2 received; 100% completed in 90 days
Landowner Complaints <ul style="list-style-type: none"> • Respond with initial course of action: 100% within 10 calendar days • Resolve the complaint: 80% within 60 calendar days 	Landowner Complaints <ul style="list-style-type: none"> • Respond with initial course of action: 23 files. 100% response within 10 calendar days • Resolve the complaint: 23 files. Resolution times depend on file complexities and are typically longer than 60 days
Onshore pipeline regulation (OPR) audits <ul style="list-style-type: none"> • 80% of draft OPR reports sent to the audited company within 8 weeks of completing field work • 80% of final OPR reports sent to the audited company within 8 weeks of receiving the company's comments on the draft report 	Onshore pipeline regulation audits <ul style="list-style-type: none"> • 3 received. 100% sent to the audited company within 8 weeks • 3 received. 100% sent to the audited company within 8 weeks

² The Board met all of its service standards except three. The Board's target for gas import and export orders was not met due to process delays on 1 out of 170 orders. The Board's historical target on the resolution of landowner complaints was reconsidered during 2008-2009 as resolution times vary significantly depending on file complexities. Better indicators of the effectiveness of this process are under development during 2009-2010. The target for responding to library requests was missed by 1%. 63% of requests were dealt with in under 15 minutes, however the complexity of requests impacts the response time.

Service Standards	Service Standard Results 2008-2009 ²
Financial audits <ul style="list-style-type: none"> • 80% of draft financial reports sent to the audited company within 8 weeks of completing field work • 80% of final financial audit reports sent to company within 3 weeks of receiving the audited company's comments on draft financial report 	Financial audits <ul style="list-style-type: none"> • 3 audits conducted. Both service standards met (100% of reports sent within specified period)
Non-hearing Section 58 application cycle times <ul style="list-style-type: none"> • Category A (complexity of issues considered minor): 80% of decisions released in 40 calendar days • Category B (complexity of issues considered moderate): 80% of decisions released in 90 calendar days • Category C (complexity of issues considered major): 80% of decisions released in 120 calendar days 	Non-hearing Section 58 application cycle times <ul style="list-style-type: none"> • Category A: 4 received: 100% in 40 days • Category B: 6 received: 100% in 90 days • Category C: 0 received
COGO Act applications Well drilling applications <ul style="list-style-type: none"> • Decisions rendered within 21 calendar days of receiving a complete application Geological and geophysical applications <ul style="list-style-type: none"> • Decisions rendered within 30 calendar days of receiving a complete application 	COGO Act applications Well drilling applications <ul style="list-style-type: none"> • 12 received: 100% of decisions rendered within 21 calendar days Geological and geophysical applications <ul style="list-style-type: none"> • 11 received: 100% of decisions rendered within 30 days
CPR Act applications Decision for Significant Discovery <ul style="list-style-type: none"> • 80% of decisions for both rendered within 90 calendar days Decision for Commercial Discovery Applications on Frontier lands <ul style="list-style-type: none"> • 80% of decisions for both rendered within 90 calendar days 	CPR Act applications Decision for Significant Discovery <ul style="list-style-type: none"> • 5 received: 100% of decisions rendered within 90 calendar days Decision for Commercial Discovery Applications on Frontier lands <ul style="list-style-type: none"> • 0 received
Library Requests <ul style="list-style-type: none"> • 90% of requests responded to within one working day 	Library Requests <ul style="list-style-type: none"> • 1,654 requests: 89% of requests responded to within one working day

Normes de service		Résultats liés aux normes de service 2008-2009 ²	
Vérification aux termes du Règlement sur les pipelines terrestres (RPT) <ul style="list-style-type: none"> • 80 % des ébauches de rapport de vérification envoyées à la société soumise à vérification dans les 8 semaines suivant l'achèvement des travaux sur le terrain • 80 % des rapports définitifs aux termes du RPT envoyés à la société soumise à vérification dans les 8 semaines suivant la réception des commentaires de la société au sujet de l'ébauche de rapport financier 		Vérifications financières <ul style="list-style-type: none"> • 80 % des ébauches de rapport financier envoyées à la société soumise à vérification dans les 8 semaines suivant l'achèvement des travaux sur le terrain • 80 % des rapports financiers définitifs envoyés à la société soumise à vérification dans les 3 semaines suivant la réception des commentaires de la société au sujet de l'ébauche de rapport financier 	
Délais de traitement des demandes n'exigeant pas d'audience publique aux termes de l'article 58 <ul style="list-style-type: none"> • Catégorie A (complexité des questions jugée mineure) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 40 jours civils • Catégorie B (complexité des questions jugée moyenne) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 90 jours civils • Catégorie C (complexité des questions jugée majeure) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 120 jours civils 		Délais de traitement des demandes n'exigeant pas d'audience publique aux termes de l'article 58 <ul style="list-style-type: none"> • Catégorie A : 4 reçues; 100 % en 40 jours • Catégorie B : 6 reçues; 100 % en 90 jours • Catégorie C : 0 reçue 	
Demandes aux termes de la LOPC Demandes de forage de puits <ul style="list-style-type: none"> • 12 reçues; 100 % des décisions rendues dans un délai de 21 jours civils Demandes visant des activités géologiques et géophysiques <ul style="list-style-type: none"> • 11 reçues; 100 % des décisions rendues dans un délai de 30 jours 		Demandes aux termes de la LOPC Demandes de forage de puits <ul style="list-style-type: none"> • Décisions rendues dans les 21 jours civils suivant la réception de la demande complète Demandes visant des activités géologiques et géophysiques <ul style="list-style-type: none"> • Décisions rendues dans les 30 jours civils suivant la réception de la demande complète 	
Demandes aux termes de la LFH Décisions relatives aux découvertes importantes <ul style="list-style-type: none"> • Dans les deux cas, 80 % des décisions rendues dans un délai de 90 jours civils Décisions relatives aux découvertes pour des découvertes exploitables dans des régions pionnières <ul style="list-style-type: none"> • Dans les deux cas, 80 % des décisions rendues dans un délai de 90 jours civils 		Demandes aux termes de la LFH Décisions relatives aux découvertes importantes <ul style="list-style-type: none"> • reçues; 100 % des décisions rendues dans un délai de 90 jours civils Décisions relatives aux demandes pour des découvertes exploitables dans des régions pionnières <ul style="list-style-type: none"> • 0 reçue 	
Demandes à la bibliothèque <ul style="list-style-type: none"> • 90 % des demandes satisfaites en moins d'un jour ouvrable 		Demandes à la bibliothèque <ul style="list-style-type: none"> • 1 654 demandes : 89 % des demandes satisfaites en moins d'un jour ouvrable 	

On peut trouver les états financiers de l'Office sur son site Web.

3.2 Liste des tableaux

Les tableaux ci-dessous sont disponibles sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor :

- Sources des revenus non disponibles
- Frais d'utilisation et normes de service
- Vérifications internes et évaluations

3.3 Autres sujets d'intérêt

Normes de service de l'ONE

Normes de service		Résultats liés aux normes de service 2008-2009 ²
Motifs de décision <ul style="list-style-type: none">• 80 % des motifs de décision produits dans les 12 semaines suivant une audience publique		Motifs de décision <ul style="list-style-type: none">• 11 décisions : 91 % produites dans un délai de 12 semaines
Autorisations d'exportation et d'importation <ul style="list-style-type: none">• Ordonnances de pétrole ou de produits pétroliers : 100 % des nouvelles ordonnances traitées en 2 jours ouvrables• Ordonnances de LGN : 100 % des nouvelles ordonnances traitées en 2 jours ouvrables• Ordonnances d'importation et d'exportation de gaz : 100 % de toutes les ordonnances traitées en 2 jours ouvrables		Autorisations d'exportation et d'importation <ul style="list-style-type: none">• Ordonnances de pétrole ou de produits pétroliers : 14 nouvelles ordonnances; 100 % produites en 2 jours• Ordonnances de LGN : 17 nouvelles ordonnances; 100 % produites en 2 jours• Ordonnance d'importation et d'exportation de gaz : 170 reques; 99 % produites en 2 jours• Permis d'exportation d'électricité<ul style="list-style-type: none">• Catégorie A : 9 reques; 100 % produites en 40 jours• Catégorie B : 2 reques; 100 % produites en 90 jours
Permis d'exportation d'électricité <ul style="list-style-type: none">• Catégorie A (complexité des questions jugée mineure) : 80 % dans les 40 jours civils• Catégorie B (complexité des questions jugée moyenne) : 80 % dans les 90 jours civils		Plaintes des propriétaires fonciers <ul style="list-style-type: none">• Réponse exposant un plan d'action initial : 100 % dans les 10 jours civils• Réglément de la plainte : 23 dossiers. Le temps nécessaire pour le réglément des plaintes dépend de leur complexité; en général, il faut plus de 60 jours.
Plaintes des propriétaires fonciers <ul style="list-style-type: none">• Réponse exposant un plan d'action initial : 100 % dans les 10 jours civils• Réglément de la plainte : 23 dossiers. Le temps nécessaire pour le réglément des plaintes dépend de leur complexité; en général, il faut plus de 60 jours.		

L'Office a respecté toutes les normes de service sauf trois. L'objectif de l'ONE relativement aux ordonnances d'importation et d'exportation de gaz naturel n'a pas été atteint en raison d'un retard sur une ordonnance sur 170. L'objectif historique de l'Office en matière de réglément des plaintes des propriétaires fonciers a été réévalué durant l'exercice 2008-2009, du fait que le temps nécessaire pour le réglément dépend grandement de leur complexité. De meilleurs indicateurs de l'efficacité de ce processus seront élaborés au cours de l'exercice 2009-2010. L'objectif relatif aux réponses aux demandes adressées à la bibliothèque a été raté de 1 %. Au total, 63 % des demandes ont été traitées en moins de quinze minutes; toutefois, la complexité des demandes se répercute sur le temps de réponse.

Section III :

Renseignements supplémentaires

3.1 Information financière

Les droits réglementaires constituent la plus grande partie des revenus de l'ONE. Ce dernier recouvre plus de 90 % de ses frais auprès de l'industrie qu'il réglemente. La Loi sur l'ONE lui confère l'autorisation de recouvrer auprès des sociétés qu'il réglemente les frais qu'il engage dans l'exercice de ses responsabilités. Ce processus relève du *Règlement sur le recouvrement des frais* qui découle de la Loi sur l'ONE. Les états financiers de l'Office, ses prévisions de dépenses et ses résultats sont présentés au Comité de liaison sur le recouvrement des frais, une entité constituée des principales associations et sociétés œuvrant dans l'industrie, à l'occasion de réunions régulières.

Etat condensé de la situation financière au terme de l'exercice (31 mars 2009) (en milliers de dollars)	Variation (%)	2009	2008
Actif			
Total de l'actif	<7,76>	15 591	16 903
Passif			
Total du passif	1,77	15 011	14 750
Capitaux propres	<73,06>	580	2 153
TOTAL	<7,76>	15 591	16 903

Etat condensé de la situation financière au terme de l'exercice (31 mars 2009) (en milliers de dollars)	Variation (%)	2009	2008
Dépenses			
Total des dépenses	19,28	59 429	49 825
Revenus			
Total des revenus	25,45	52 179	41 595
COÛT DE FONCTIONNEMENT NET	11,91	<7 250>	<8 230>

constate une demande d'information sur les défis de la réglementation dans le contexte du développement responsable de l'infrastructure énergétique. L'ONE satisfera ce besoin d'information des Canadiens et Canadiennes en concentrant, au cours de la prochaine année, l'information qu'elle produit sur l'énergie dans ces domaines.

L'expérience acquise lors du recrutement et du perfectionnement d'un grand nombre de nouveaux employés au cours de l'exercice est riche d'enseignements. Il doit poursuivre ses efforts afin de comprendre les capacités qui sont nécessaires à l'exécution de son mandat, maintenant et dans les années à venir. Il y a aussi lieu d'accorder une attention particulière au partage et à l'approfondissement des connaissances, ainsi que des initiatives visant à rendre les processus plus efficaces et plus efficaces, comme l'intégration continue des principes de gestion de la qualité dans l'organisation et ses activités.

répondants jugent que l'ONE est un « excellent lieu de travail ». Ce résultat est légèrement inférieur à l'objectif de 85 % que s'est fixé l'organisation. Au cours de la prochaine année, les réponses à cette enquête et à d'autres sondages d'opinion auprès des employés seront analysées plus en profondeur afin de veiller à ce que les commentaires recueillis se transforment en des mesures concrètes.

Leçons apprises

Quand vient le temps d'évaluer les résultats sur le rendement, plusieurs apprentissages clés, et les mesures connexes, émergent.

À la lumière des tendances de l'industrie en matière de rendement, des mesures proactives doivent être prises pour corriger les problèmes de sécurité. L'ONE communiquera les résultats de ses opérations de conformité et favorisera l'emploi de pratiques exemplaires au sein de l'industrie, afin d'aider les sociétés réglementées à mieux comprendre ses attentes à leur endroit et, au bout du compte, à les aider à améliorer leur rendement. Au cours de l'exercice 2009-2010, l'ONE examinera les moyens d'améliorer ses indicateurs de rendement pour la sécurité et poursuivra ses efforts avec l'industrie sur des mesures et des structures de déclaration. La réglementation de l'ONE sera aussi passée en revue, afin de préciser les attentes sur le plan de la sécurité et, s'il y a lieu, de les actualiser.

Les conclusions de l'ICQF ont mené à la décision d'étendre progressivement le cadre de réglementation durant l'exercice 2009-2010, pour qu'il prenne en considération les droits et les intérêts des personnes touchées par l'infrastructure ou les activités énergétiques. En agissant de la sorte, l'ONE peut définir clairement les attentes, mettre en place des processus uniformes et surveiller le rendement de l'industrie. En 2009-2010, l'Office commencera à élaborer des mesures pour intégrer les droits et les intérêts des personnes touchées.

Il s'emploiera également à perfectionner ses mesures et ses indicateurs afin d'évaluer correctement les tendances dans l'industrie, le rendement des sociétés et l'efficacité des programmes à agir sur l'industrie. Pour cela, toutefois, il lui faudra compter sur un système d'information sur les sociétés, qui soutiendra l'élaboration de certaines mesures et l'aidera à analyser les tendances plus en profondeur et de manière opportune. Un soutien est aussi nécessaire en matière de technologie de l'information afin d'améliorer l'efficacité du modèle fondé sur le risque. Un projet visant à définir la portée d'un système d'information sur les sociétés et à planifier sa réalisation sera examiné au cours de l'exercice 2009-2010.

La réglementation doit être soumise à une élaboration et une mise à jour proactives pour s'assurer que le processus de réglementation demeure efficace. Les partenariats qu'a créés l'ONE ont une valeur inestimable dans l'amélioration des processus de réglementation, et l'Office continuera à rechercher de nouveaux partenariats avec d'autres ministères et organismes et à renforcer ceux qui existent déjà. De nouvelles ressources seront nécessaires pour réussir à gérer les enjeux liés à l'clarissement de la réglementation et des partenariats dans le Nord et avec le BGGP.

La conjoncture économique qui a marqué l'exercice 2008-2009 a fait ressortir la nécessité de disposer d'informations complètes sur les nouveaux enjeux sur les marchés. En outre, on

toutes les familles d'emplois, en inventariant les principales compétences nécessaires pour permettre aux employés d'exceller. Les efforts sur le système de classification des postes ont été freinés par la *Loi sur le contrôle des dépenses*, et il a fallu revoir la portée et les exigences du système avant de poursuivre.

L'ONE s'est aussi employé à améliorer le processus de titularisation des employés, volet particulièrement important avec l'arrivée massive de nouveaux employés. De nouveaux outils et des formations à l'intention des employés et des chefs d'équipe ont vu le jour. Elles sont proposées sur l'intranet de l'Office, de sorte que les nouveaux employés puissent recevoir de l'information sur l'organisation et connaître ses attentes. Le nouveau processus de titularisation a été considéré comme une réussite, puisqu'il a aidé les employés à se familiariser plus rapidement avec l'ONE et sa culture.

Culture axée sur l'atteinte de résultats

Outre l'apprentissage et le perfectionnement, l'Office a eu recours à une meilleure gestion de l'information comme stratégie pour gérer et diffuser l'information. L'ONE vient de terminer la deuxième année de son programme de mise en œuvre du Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information. Tous les employés ont reçu une formation sur l'utilisation du système, et l'usage quotidien de ce système a augmenté. Une plus grande intégration sera nécessaire au cours de la dernière année (2009-2010) du programme de mise en œuvre de trois ans. Un nouvel intranet amélioré est entré en ligne durant l'exercice. Il fournit à l'Office un point central pour les communications et l'information.

Les engagements de l'ONE reposent principalement sur l'instauration d'une culture axée sur l'atteinte de résultats. Son système de gestion de la qualité de type ISO entretient un cycle d'amélioration continue au sein de l'organisation. Par des documents uniformes et l'utilisation de l'évaluation des processus, l'Office peut mieux comprendre et évaluer les améliorations à apporter. Si l'accent a été mis sur la mise en œuvre et l'utilisation du système au cours de l'exercice 2008-2009, une attention particulière sera accordée durant le prochain exercice à l'intégration des principes de gestion de la qualité à la grandeur de l'organisation. Des efforts de communication et de formation seront nécessaires pour amener les effectifs à saisir les notions de gestion de la qualité et la façon dont chacun peut contribuer à l'atteinte des résultats.

En guise de soutien à la reconnaissance du rendement des employés, l'ONE a amélioré sa démarche de gestion du rendement, appelée *RÉSULTATS*, en introduisant un outil électronique de suivi en la matière, au cours de l'exercice terminé. L'outil permettra de suivre, à longue d'année, le cheminement de l'employé par rapport à ses responsabilités, les évaluations de rendement, les plans d'apprentissage et de perfectionnement et les observations reçues auprès de ses pairs et de son chef. La démarche *RÉSULTATS* de l'ONE fournit à l'employé comme à l'organisation un moyen de définir clairement les responsabilités et d'évaluer le rendement par rapport à elles. Il renforce aussi les liens existants entre les objectifs formulés dans le Plan stratégique et les plans d'activités de l'ONE et la façon dont l'employé peut contribuer à l'atteinte de ces objectifs.

Le personnel-cadre réclame des rétroactions périodiques des employés, afin de mieux comprendre ce dont ils ont besoin pour être efficaces dans leur travail et se plaire dans ce qu'ils font. Selon le sondage réalisé en 2008 auprès des employés de la fonction publique, 79 % des

Capacité relativement aux ressources pour remplir son mandat

En dépit du ralentissement économique, l'exercice 2008-2009 a été très occupé pour l'ONE. Fébrilité dans la construction au sein de l'industrie, complexité grandissante des projets et marché du travail très concurrentiel, voilà trois défis auxquels l'ONE a dû faire face pour recruter et fidéliser son personnel.

L'Office a réussi à embaucher soixante-dix employés à temps plein durant l'exercice 2008-2009, soit 20 % de ses ETP à la fin de l'année. Ce personnel supplémentaire est nécessaire pour lui permettre de s'acquitter de sa charge de travail grandissante et pour remplacer les employés qui ont quitté leur emploi. L'Office a poursuivi ses efforts visant à renforcer la planification de ses ressources grâce à une démarche qui l'aidera à déterminer les effectifs et les ressources financières dont il aura besoin dans les années à venir. En 2008-2009, il a réussi à s'acquitter de ses obligations avec un écart de moins de 2 % par rapport à son budget, si l'on tient compte des facteurs qui relèvent de lui et qui agissent sur ses dépenses prévues et réelles. Ces tendances démontrent bien le sérieux de son processus de budgétisation et de projection. Une entente de financement conclue en 2007, qui prévoyait 40 ETP supplémentaires pour suffire à la charge de travail accrue, prendra fin en 2010. De concert avec le Conseil du Trésor, l'ONE se penche sur cette situation afin d'examiner son attribution de ressources.

L'Office a concentré ses efforts sur le maintien de ses effectifs, en adoptant des stratégies qui en font un endroit intéressant pour travailler. Les composantes de la Stratégie des personnes de l'ONE qui portent sur la fidélisation du personnel sont axées sur des initiatives favorisant l'équilibre travail-vie personnelle, par exemple les dispositions de travail souples, le télétravail et l'identification et l'exploitation des occasions d'apprentissage et de perfectionnement. En outre, un vaste programme de primes et de reconnaissance, qui comprend un nouveau prix du président, a été instauré. Le régime de rémunération amélioré de l'Office, qui comporte une indemnité de marche, une prime au rendement et une indemnité pour Calgary, a été clarifié, puis appliqué aux employés et aux nouvelles recrues. Le taux d'attrition a chuté de 4,7 % durant l'exercice 2008-2009, pour passer à 11,97 % (le taux a été encore plus faible durant la seconde moitié de l'exercice). Même si le ralentissement économique et l'arrivée de nombreux nouveaux employés expliquent, en partie, la baisse de l'attrition, il demeure que les stratégies de fidélisation du personnel rapportent des fruits. En 2008, une étude indépendante a reconnu l'ONE à l'échelle nationale comme étant l'un des 100 meilleurs employeurs.

Apprentissage et perfectionnement

Pour remplir son mandat, l'Office doit compter sur un savoir-faire considérable dans toutes les facettes de son action. Afin de permettre l'acquisition et le transfert de connaissances, l'ONE a investi beaucoup de temps et de ressources pour élaborer un vaste programme d'apprentissage et de perfectionnement qui lie précisément l'apprentissage aux compétences et aux familles d'emplois. L'Office a donné son aval à la mise en place d'un cadre d'apprentissage et de perfectionnement qui comprend une échauche de politique et un programme d'excellence technique sur le Web. Ce programme offre des occasions de formation structurée et non structurée, comme des réseaux d'apprentissage, des communautés de pratique, des possibilités de jumelage observation et des conférences et ateliers. Afin de soutenir ce cadre d'apprentissage et de perfectionnement, de nouveaux efforts devront être déployés au cours de l'exercice 2009-2010 en matière de classification des postes. Ce travail élargira le cadre d'apprentissage à

Pour atteindre les résultats escomptés dans le cadre de son programme Réglementation et conseils en matière d'énergie, l'ONE se concentre également sur les responsabilités nécessaires en matière de leadership et de gestion pour soutenir une organisation gagnante.

L'ONE produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.

Même si l'ONE recueille généralement des commentaires très favorables sur la participation et l'accessibilité à ses processus, y compris les audiences, certains participants à ces derniers ont indiqué que l'absence de financement constituait un obstacle en la matière. Par ailleurs, maintenant que le réseau de l'Alberta de TransCanada relève de l'ONE, il devra s'employer, durant la prochaine année, à bâtir la confiance et la compréhension des propriétaires fonciers et de la population de cette province.

L'Office s'est donné une culture axée sur l'ouverture aux collectivités et sur le désir de les aider à prendre part à ses processus. Il a mis au point un nouveau modèle de participation des populations autochtones, grâce auquel il a pu très rapidement acquérir des connaissances et encourager leur participation à des audiences comme celles visant les projets Keystone XL, Northern Gateway et Groundbirch. Le nouveau modèle intègre directement les traditions et les besoins uniques de ces populations à la démarche de réglementation. Une participation accrue offre un contact proactif avec les groupes autochtones susceptibles d'être touchés par un projet et les aide à comprendre le processus de réglementation et la façon d'y jouer un rôle. Les commentaires formulés par les collectivités autochtones sur l'utilité et l'incidence de ce programme ont été favorables. Grâce à la participation active de ces collectivités, l'initiative permettra d'obtenir de meilleurs résultats sur le plan de la réglementation, dans l'intérêt du public.

Surveillance des incidences environnementales.

Durant l'exercice, un projet a été amorcé afin de renforcer les liens tissés avec les ONGÉ. Il s'en est suivi une meilleure compréhension et une meilleure communication du rôle de l'ONE dans la surveillance des incidences environnementales.

Depuis quelques années, l'ONE a enregistré des progrès appréciables avec sa stratégie pour favoriser la participation de la population. Ces progrès se sont poursuivis durant l'exercice 2008-2009. La participation de la collectivité et les consultations avant les audiences font désormais partie de la marche à suivre normale pour les demandes d'autorisation touchant des installations qui suscitent un grand intérêt du public.

L'ONE remplit son mandat en favorisant une participation véritable du public.

usines de traitement de l'Office national de l'énergie sont entrées en vigueur au cours de l'exercice. Ces changements permettent désormais à l'ONE d'évaluer les répercussions de la désaffectation d'installations sur l'environnement.

Partenariats visant l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la réglementation

Pour l'exercice 2008-2009, l'Office s'était donné comme objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de sa réglementation en établissant de nouveaux partenariats et en renforçant ceux existants. Cet objectif a été atteint, grâce à l'instauration de nombreux partenariats, dont ceux-ci :

- En 2007, le gouvernement du Canada a mis en place le BCGP dans le but d'accroître la coordination entre ses divers organismes qui interviennent dans les grands projets comme la construction de pipelines. En collaboration avec le BCGP et d'autres organismes fédéraux et parties prenantes, l'ONÉ s'est employé à élaborer des politiques, des procédures et des lignes directrices favorisant une meilleure coordination et une plus grande efficacité du processus fédéral d'examen de la réglementation.

- L'ONÉ a signé plusieurs protocoles d'entente visant à mieux faire comprendre et à réduire les chevauchements de la réglementation. À titre d'exemple, mentionnons celui signé avec l'Office des eaux des Territoires du Nord-Ouest (OETNO) sur l'injection en fond de puits de liquides pendant les forages. Ce protocole a renforcé les liens tissés avec les organismes du Nord, éliminé un chevauchement inutile dans la réglementation et suscité l'intérêt d'autres organismes du Nord pour des partenariats promoteurs, comme ceux exposés dans l'Initiative d'amélioration de la réglementation applicable au Nord.
- La participation de l'Office au Forum des organismes des T.N.-O. lui a donné l'occasion de communiquer et d'acquérir des connaissances sur la réglementation énergétique dans le Nord.

- Le personnel de l'ONÉ a participé à un projet de mise en commun de données avec Environnement Canada et Ressources naturelles Canada dans le cadre duquel un examen des données sur l'énergie a débouché sur une plus grande uniformisation des données utilisées par les ministères fédéraux et la création de liens susceptibles d'amener d'autres améliorations dans les données sur l'énergie proposées aux Canadiens et Canadiennes à l'avenir.
- Le personnel de l'Office a rencontré des représentants d'organismes de réglementation mexicains et américains, aux termes d'un accord engageant les trois partenaires à échanger de l'information sur leurs démarches respectives en matière de réglementation et leur évolution.

Initiatives de réglementation

Au cours de l'exercice 2008-2009, l'Office a lancé un système de demande en ligne qui permet aux sociétés de préparer et de présenter leurs demandes en vertu de l'article 58 (nouveaux pipelines ayant moins de 40 kilomètres de longueur), à partir de son site Web. Ce système rend le processus de réglementation plus efficace et simplifie l'examen.

L'Office a également recherché activement des modifications à la réglementation susceptibles d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de la démarche de réglementation au Canada. Il a cédé certains de ses pouvoirs en vertu de la *Loi fédérale sur les hydrocarbures* au délégué à l'exploitation de l'ONÉ, ce qui permet à ce dernier de s'occuper de tous les aspects qui touchent la phase de l'enquête dans les demandes de déclaration de découvertes importantes et de découvertes exploitables dans les régions pionnières relevant de l'Office. Des modifications préparées par l'Office au *Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres* et au *Règlement sur les*

- Lors du sondage réalisé en 2008 sur les services pipeliniers, les expéditeurs ont indiqué qu'ils étaient raisonnablement satisfaits des services fournis par les sociétés pipelinrières, ce qui confirme les résultats obtenus depuis quelques années. La fiabilité de l'exploitation matérielle, la rapidité d'envoi et l'exactitude des factures et des relevés sont les trois aspects qui ont obtenu le meilleur taux de satisfaction, tandis que « la démonstration d'une attitude favorisant constamment les améliorations et les innovations » est celui qui a affiché le taux le plus faible.

L'ONE a publié une analyse complète des marchés énergétiques et du transport dans le document intitulé *Le réseau pipelineier du Canada – Évaluation d'un mode de transport 2009*.

Information sur l'énergie

L'ONE recueille et analyse des renseignements sur les marchés énergétiques canadiens par le truchement de ses processus de réglementation et de surveillance des marchés afin d'appuyer son programme en la matière et de fournir des renseignements qui aideront les responsables des politiques, l'industrie et la population à prendre de meilleures décisions.

Les produits d'information sur l'énergie disponibles sur le site Web de l'ONE ont amené plus d'un demi-million d'utilisateurs à s'y rendre durant l'exercice 2008-2009; il s'agit d'une augmentation de 8 % par rapport à l'exercice précédent. *L'aventur énergétique au Canada*, une étude sur l'offre et la demande d'énergie à long terme au Canada et *Données sur les prix de l'énergie à l'intention des Canadiens*, qui traite des prix de l'énergie dans l'optique des consommateurs, continuent d'être les produits d'information les plus consultés. L'ONE a également organisé la Conférence sur l'aventur énergétique, afin de discuter des conclusions de son rapport de 2007 sur l'aventur énergétique.

La satisfaction exprimée à l'endroit des produits d'information sur l'énergie de l'Office et les ateliers est généralement élevée, et l'ONE recherche sans cesse des moyens pour améliorer l'information sur l'énergie qu'il diffuse afin qu'elle soit pertinente, opportune et utile à la population canadienne.

Services de réglementation efficaces et efficaces

L'Office surveille de près l'efficacité et l'efficience de sa démarche de réglementation. Durant l'exercice 2008-2009, il a enregistré le plus grand nombre d'audiences publiques de son histoire, soit dix-sept. En avril 2009, il a étendu avec succès sa réglementation au réseau de l'Alberta de TransCanada, démontrant ainsi sa capacité d'adaptation et sa souplesse pour répondre à une augmentation subite de 50 % des pipelines de son ressort. L'ONE s'attend à ce que ce transfert se répercute sur sa charge de travail, notamment dans ses efforts pour rejoindre les propriétaires fonciers et l'industrie. Il est également possible qu'un nombre accru de problèmes relatifs aux droits soit porté à son attention durant la prochaine année.

Depuis 2005, l'ONE a recours à des normes de services relatives au processus de réglementation pour l'aider à cerner les domaines où il doit être plus efficace. En dépit de l'augmentation de sa charge de travail, l'ONE satisfait ou excède la grande majorité de ses normes de service. Les processus et les normes sont constamment soumis à un examen, afin de mieux saisir les aspects où des améliorations et des raffinement sont possibles. Le lecteur trouvera à la Section III un compte rendu des résultats obtenus durant l'exercice 2008-2009 en matière de normes de service.

L'ONE favorise l'efficacité de l'infrastructure et des marchés énergétiques par ses décisions de réglementation concernant les installations pipelinières et de transport d'électricité, les droits et tarifs pipelinières et les importations et exportations d'énergie. Il est également tenu de diffuser de l'information à la population canadienne sur les marchés énergétiques, et s'efforce d'améliorer sans cesse l'efficacité de sa démarche de réglementation.

Infrastructure et marchés énergétiques

Le principe fondamental qui guide l'Office en ce qui a trait à l'autorisation des exportations est de veiller à ce que les Canadiens et les Canadiennes aient accès aux produits énergétiques de leur pays à des conditions au moins aussi favorables que celles qui sont offertes aux marchés d'exportation. Pour y arriver, l'ONE suit de très près l'évolution des marchés et fait rapport de ses conclusions. Durant l'exercice 2008-2009, les prix sur le marché canadien sont demeurés en parfaite harmonie avec ceux enregistrés à l'échelle continentale, de sorte que les Canadiens et Canadiennes ont continué de jouir de prix justes pour le pétrole, le gaz naturel et l'électricité.

Un réseau d'oléoducs ou de gazoducs qui fonctionne bien doit posséder une capacité suffisante pour amener les produits aux consommateurs qui en ont besoin. En outre, les sociétés pipelinières doivent être assez solides sur le plan financier pour attirer les capitaux qui leur permettront de bâtir l'infrastructure, de maintenir en service leurs réseaux et de fournir leurs services à un coût raisonnable.

- L'utilisation de la capacité indique qu'il y avait une capacité suffisante pour le transport de pétrole et de gaz au cours de l'exercice 2008-2009, même si le recours occasionnel à la répartition (volumes réduits par les expéditeurs) sur quelques oléoducs démontre que la capacité globale de transport de pétrole reste serrée. Une augmentation de l'offre, une hausse de la demande, une restructuration d'un pipeline, une capacité réduite des pipelins ou un entretien de raffineries, voilà autant de facteurs qui peuvent provoquer une répartition de la capacité.

- L'augmentation de la capacité qui résultera de l'achèvement d'oléoducs en voie de construction aidera à résorber cette situation. Le ralentissement économique mondial et la baisse de la croissance de la production et des prix des produits de base attendus pourraient occasionner un surplus de capacité au cours du prochain exercice. Par ailleurs, la concurrence provenant d'autres bassins d'approvisionnement en gaz naturel, notamment ceux de l'Ouest et du Sud-Est des États-Unis, s'est traduite par une baisse des débits des gazoducs qui transportent le gaz hors de l'Ouest canadien. Les modifications à la dynamique de l'offre et de la demande peuvent affecter considérablement les réseaux pipelinières existants et à venir et rendre la situation plus difficile.

- En 2008, le secteur pipelinier a affiché une bonne santé financière. D'après les cotes de solvabilité, elles continuent d'être jugées comme de qualité placément, et les principaux ratios financiers sont demeurés stables.

Respect des droits et des intérêts des personnes touchées

Durant l'exercice 2008-2009, l'Office a achevé la mise en œuvre d'un grand projet de consultation : l'Initiative de consultation relative aux questions foncières (ICQF). Plus de 400 parties prenantes y ont participé, dont des propriétaires fonciers, des groupes autochtones et des représentants municipaux, ainsi que des représentants de sociétés pétrolières et de ministères gouvernementaux. Cette initiative procure un forum de discussion aux propriétaires fonciers, afin de favoriser une meilleure compréhension des enjeux et de faire jaillir de nouvelles idées pour améliorer la façon dont l'Office peut intégrer ces questions aux éléments qu'il analyse dans l'intérêt du public.

L'ICQF comporte quatre volets : les interactions entre la société et le propriétaire foncier, l'amélioration de l'accès aux processus de l'ONE, la cessation d'exploitation de pipelines – questions financières et la cessation d'exploitation de pipelines – questions physiques. Le personnel de l'ONE a rencontré des personnes et des groupes qui sont affectés par les pipelines, afin de recueillir leurs suggestions pour améliorer la situation. Les enjeux financiers ont fait l'objet d'une audience publique en janvier 2009; l'ONE est le premier organisme de réglementation du pétrole et du gaz à se pencher explicitement sur les aspects financiers de la cessation d'exploitation des pipelines.

Par suite des consultations menées dans le cadre de l'ICQF, l'ONE élargira son programme de réglementation durant l'exercice 2009-2010 pour intégrer à son cadre de réglementation le volet respect des droits et des intérêts des personnes touchées, de manière à offrir des processus et une orientation uniformes en ce qui a trait aux attentes et surveiller le rendement obtenu.

Plaines des propriétaires fonciers

On attend des sociétés du secteur énergétique soumise à la réglementation de l'ONE qu'elles fassent participer à leurs activités les personnes touchées par leurs installations et qu'elles soient à l'écoute des plaintes et des préoccupations. Même si la majorité des plaintes formulées durant l'exercice 2008-2009 ont été réglées sans que l'ONE n'ait à intervenir, ce dernier peut agir comme facilitateur si le besoin se manifeste. Durant la période visée, l'Office a reçu 23 plaintes de propriétaires fonciers portant sur divers aspects, de la remise en état du territoire à une consultation insuffisante. Il s'agit d'une augmentation de dix plaintes par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse était à prévoir, compte tenu de la plus grande sensibilisation des propriétaires à l'égard de leurs droits et du rôle de l'ONE par suite de l'ICQF. La construction des projets Alberta Clipper et Southern Lights a suscité de nombreuses plaintes des propriétaires fonciers liées à l'exploitation.

La valeur de l'indicateur de rendement de l'ONE pour le temps nécessaire pour régler les plaintes des propriétaires fonciers a fait l'objet d'un examen durant l'exercice 2008-2009. Au terme de cet examen, il a été décidé que de meilleurs indicateurs seraient créés durant l'exercice 2009-2010, afin de mesurer l'efficacité de l'Office à faciliter le règlement des plaintes des propriétaires fonciers et les résultats de ce processus.

Le fruit d'une collaboration avec la Commission géologique du Canada, le Bureau géoscientifique des Territoires du Nord-Ouest et la direction des ressources minières et pétrolières du Nunavut. Source de précieuses informations uniformes et opportunes pour l'industrie, la base de données réunit le nom des formations et la profondeur des puits et indique leur emplacement, à l'aide du Système de référence géodésique de l'Amérique du Nord (NAD83).

L'Office a aussi poursuivi ses efforts pour mettre au point un processus permettant la conversion à un format numérique sur le Web des rapports du Bureau d'information sur les terres domaniales, actuellement disponibles sur microfiches. Faute d'avoir accès à ces données, les sociétés pourraient devoir entreprendre d'onéreux programmes d'exploration pour collecter des informations qui sont déjà connues. La disponibilité de ces données offre entre autres avantage de réduire les opérations inutiles d'exploration et les coûts, aussi bien financiers qu'environnementaux, se rattachant à ces activités. Durant l'exercice 2008-2009, un portail Web a été réalisé, ce qui permettra de conserver les nouveaux rapports en format numérique. L'Office s'est également informé des coûts pour la conversion au format numérique des rapports des années antérieures disponibles sur microfiches, et il a fixé la portée de ce projet. Cependant, des ressources sont nécessaires pour le mener à terme.

Protection de l'environnement

Une grande partie des résultats obtenus par l'ONÉ au cours de l'exercice 2008-2009 à l'égard de sa réglementation sur l'environnement est attribuable à l'amélioration de ses partenariats. L'Office a poussé plus loin ses efforts de collaboration avec les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, afin d'améliorer les communications, de simplifier et de raffiner les processus et de mieux faire comprendre les enjeux environnementaux et l'influence de l'ONÉ sur ces questions.

Des progrès ont été réalisés dans l'établissement de relations avec les organisations non gouvernementales de l'environnement, grâce à des rencontres avec de nombreux groupes de toutes les régions pour diffuser de l'information sur l'ONÉ et pour solliciter le point de vue de ces groupes. Cet exercice vise à améliorer les résultats que produisent ses programmes de réglementation.

La contribution de l'Office au Bureau de gestion de grands projets (BGGP) a permis d'améliorer les processus et a débouché sur des accords dans divers projets destinés à mieux coordonner les évaluations et les exigences environnementales ainsi que sur un programme favorisant une plus grande participation des populations autochtones.

Un projet ayant comme objectif d'améliorer les rapports environnementaux produits sur l'état des emprises a également vu le jour pendant l'exercice 2008-2009. Cette initiative aidera à préciser les attentes de l'ONÉ à l'égard des conditions liées à l'environnement, ainsi qu'à la manière dont l'industrie peut répondre aux attentes.

Il est ressorti des nombreuses interventions sur le terrain et les nombreuses interactions du personnel de l'ONE avec les sociétés que la plupart d'entre elles comprennent ce que l'on attend d'elles pour qu'elles satisfassent aux attentes en matière de conformité et qu'elles gèrent efficacement, par l'entremise de leur propre système de gestion, les questions touchant la sûreté, la sécurité et la protection de l'environnement dans leurs installations. Quand le rendement d'une société laisse à désirer, l'ONE l'accompagne dans sa démarche pour cerner les éléments à améliorer et les mesures à prendre.

Perfectionnement constant de la démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque

Au cours de l'exercice 2008-2009, l'Office s'est résolument attaqué au perfectionnement et à la mise en œuvre de sa démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque. De nouveaux outils de conformité, notamment l'évaluation préconstruction, ont été introduits en 2008. L'ONE poursuit ses travaux en vue de préparer une feuille de pointage sur le rendement des sociétés et de raffiner son modèle axé sur le risque. Le perfectionnement continu de ces outils et leur mise en service nécessiteront des ressources considérables et des solutions innovatrices sur le plan des technologies de l'information.

Le contexte humain

L'ébauche d'un projet d'intégration des enjeux socioéconomiques et fonciers à la démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur les risques, y compris la réglementation relative aux droits et tarifs, n'a pu être mise en œuvre durant l'exercice 2008-2009. Le projet a été mis au programme pour l'exercice 2009-2010, afin de pouvoir y donner la portée et y consacrer les ressources nécessaires, après l'instauration réussie de l'Initiative de consultation relative aux questions foncières.

Gestion de la sûreté

En plus de fournir le régime réglementaire de surveillance pour veiller à ce que les sociétés et les activités relevant de l'Office soient à l'abri des menaces, l'ONE a également tiré parti de ses partenariats pour coordonner les messages sur la sûreté. L'Office s'est associé à la Gendarmerie royale du Canada, à Sécurité publique Canada, à Ressources naturelles Canada, à l'Association canadienne de pipeline d'énergie (ACPE) et à l'Association canadienne des producteurs pétroliers pour réaliser une brochure encourageant le signalement d'activités suspectes autour des installations pipelinières. Le groupe a aussi dressé une liste des personnes-ressources dans toutes les sociétés réglementées, afin de favoriser la communication d'information en cas d'incidents importants touchant la sûreté.

L'Office travaille depuis 2006 avec l'Association canadienne de normalisation et des experts du domaine de la sûreté à la préparation d'une norme de gestion de la sûreté (CSZ Z246.1) visant l'industrie pétrolière et gazière. L'objectif de cette norme est d'aider et de guider l'industrie lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de programmes de gestion de la sûreté. La norme a été approuvée en mai 2009.

Modernisation des systèmes d'information sur l'énergie

Fidèle à ses engagements pour l'exercice 2008-2009, l'ONE a mis en service une base de données répertoriant les toits de formation souterrains dans les régions pionnières. Le projet est

Les quelques cas de non-conformité répertoriés en 2008-2009 avaient surtout trait à des retards dans la production des rapports environnementaux post-construction. L'ONE a fait un suivi auprès des entreprises visées pour s'assurer que les conditions énoncées au départ avaient été respectées, et les rapports ont maintenant été déposés.

Le lecteur trouvera une analyse détaillée du rendement des pipelines en matière de sécurité et d'environnement dans le rapport de l'Office de 2009 intitulé *Gros plan sur la sécurité et l'environnement - Analyse comparative du rendement des pipelines - 2000-2007*.

Installation d'une culture axée sur la sécurité

La détermination de l'Office en matière de surveillance au titre de la réglementation s'étend à l'ensemble du cycle de vie d'un pipeline ou d'une installation, depuis la demande d'autorisation jusqu'à la cessation d'exploitation. Les activités de surveillance de la conformité permettent à l'ONE d'évaluer les risques associés à une installation et les résultats de la société dans sa gestion des risques durant la construction, l'exploitation et la cessation d'exploitation de l'installation. Les opérations de vérification de la conformité comprennent des inspections, des vérifications, des exercices d'intervention en cas d'urgence et des rencontres avec des représentants des sociétés. Ces activités permettent d'agir d'une manière favorable sur les résultats en matière de sûreté, de sécurité et de protection de l'environnement.

Au cours de l'exercice 2008-2009, l'Office a réalisé 83 pour cent des opérations de vérification de la conformité qu'il avait projetées relativement à la gestion de la sûreté, de la sécurité, de l'intégrité, de la protection de l'environnement et des urgences. L'ONE n'a pu achever tous les travaux prévus en raison d'activités de contrôle de la conformité supplémentaires résultant de demandes et d'actions des sociétés, ou de constatations à la suite de telles activités prévues. Au nombre de 105, ces activités non planifiées, qui comprennent des inspections ou des rencontres avec des représentants d'entreprises, ont pris beaucoup de temps du personnel de l'ONE. Des problèmes touchant l'outil électronique utilisé pour faire le suivi des données sur la conformité et la planification ont également entraîné une mauvaise planification de certaines activités. L'Office a pris des mesures pour corriger ces problèmes de données, et les activités abandonnées ont été inscrites au plan de travail pour 2008-2009.

En plus de ses opérations de vérification de la conformité, l'ONE a reçu 240 rapports d'incidents et d'infractions pour croisements d'emprises dont il a fallu assurer le suivi une fois évalués et enregistrés. Son personnel a encore consacré une grande partie de son temps à la surveillance des réseaux de pipelines en exploitation, malgré la charge de travail accrue qu'a entraînée la forte activité dans le secteur de la construction.

Durant l'exercice 2008-2009, en plus de ses opérations de conformité et de surveillance, le personnel de l'Office a participé à un grand nombre d'activités visant à créer des relations avec le monde extérieur, notamment des ateliers, des discussions avec des sociétés réglementées et des organisations pipeline, et des interventions pour faire connaître les conclusions d'enquêtes et sensibiliser davantage les intervenants aux enjeux de la sécurité. Ces efforts continus pour rejoindre la collectivité et les communications sont nécessaires pour s'assurer que les sociétés réglementées comprennent les attentes de l'ONE et qu'elles sachent comment améliorer leur rendement sur les divers plans de la sécurité et de l'environnement.

Diverses raisons peuvent expliquer cette situation :

- Une activité faible dans le secteur de la construction en 2008, marquée par des projets nouveaux et plus complexes. L'intensité des travaux de construction qui contribue à l'épuisement des travailleurs en raison des échéanciers serrés, des ressources limitées et d'une formation inadéquate;
- Une très forte demande de travailleurs de la construction, qui a entraîné un grand roulement de personnel qualifié. Bien que ces pressions aient quelque peu diminué avec le ralentissement économique à la fin de l'année, l'accès à la main-d'œuvre et la fidélisation des travailleurs ont été des sources de problèmes pendant la plus grande partie de l'année;
- L'obligation pour les sociétés de signaler les incidents et les problèmes du fait de l'existence de systèmes de gestion améliorés. L'utilisation efficace des systèmes de gestion dans les sociétés permet de compiler les problèmes et de faire un suivi plus serré, pour tirer des apprentissages et éviter la répétition des mêmes incidents.

L'ONÉ prend ces tendances très au sérieux et a mené des enquêtes, puis des suivis, pour s'assurer que les règles sont respectées et que les mesures appropriées sont prises. Les conclusions des enquêtes réalisées à la suite de blessures et de décès ont été communiquées aux entreprises, afin qu'elles réexaminent leurs programmes de sécurité et qu'elles les améliorent. L'Office analyse également les tendances observées dans l'industrie pour savoir s'il y a lieu d'améliorer ses programmes de conformité, ses tactiques de communications et ses mécanismes d'ouverture à l'égard des attentes en matière de conformité. Le but recherché est de jouer un rôle constructif dans ces tendances.

Des améliorations ont été constatées dans le nombre de rejets accidentels d'hydrocarbures dans l'environnement. En 2008, aucun rejet de pétrole d'importance (plus de 100 m³) n'a été signalé. Par contre, on a répertorié 22 rejets de gaz naturel, une hausse par rapport à la moyenne de 20 rejets des quatre dernières années. Un total de 21 rejets de 100 L ou plus d'hydrocarbures ou d'autres contaminants ont été signalés en conformité avec la LOPC (à partir d'installations d'exploration et de production pétrolières et gazières situées dans les Territoires du Nord-Ouest ou le Nunavut), chiffre inférieur à la moyenne des quatre dernières années, qui s'établissait à 28. Les rejets mineurs de pétrole (entre 1,5 m³ et 100 m³ provenant des pipelines relevant de l'ONÉ) ont enregistré une assez forte croissance durant l'exercice, après avoir connu une baisse au cours des trois dernières années. Ils se situent toutefois tout près de la moyenne des quatre

Quand l'Office donne son autorisation à un projet, elle l'assortit toujours de conditions précises qui tiennent compte des enjeux environnementaux propres au projet en question. Par la suite, il surveille l'évolution du projet et s'assure que ces conditions sont respectées. Au besoin, il déterminera s'il y a lieu d'apporter des précisions à ces conditions pour qu'elles soient plus efficaces. Dans la très grande majorité des projets, les entreprises satisfont aux conditions imposées par l'ONÉ sur le plan environnemental. Les résultats obtenus témoignent de l'investissement de l'Office pour accroître la pertinence et l'efficacité de ses conditions au titre de la réglementation et des outils et processus internes qui encadrent les conditions pour la réglementation des installations. Selon le personnel de l'Office affecté à la conformité, la majorité des projets de construction ont un rendement satisfaisant en matière d'environnement.

L'ONE analyse son rendement et ses progrès par rapport à son résultat stratégique, en comparant ses résultats et ses mesures aux objectifs énoncés dans le rapport intitulé 2008-2009 *Rapports sur les plans et les priorités*, tout en tenant compte des situations qui peuvent influencer sur ses résultats.

Les installations et les activités réglementées par l'ONE sont sûres et sécuritaires et sont perçues comme telles.

Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.

Sécurité et protection de l'environnement

L'Office a demandé aux sociétés de partager leurs données sur leur rendement relativement aux blessures professionnelles, aux heures travaillées et aux déversements et fuites. Les sociétés sont tenues de déclarer tous les incidents qui surviennent, selon la définition que donne la réglementation de l'ONE de ce terme. L'ONE se sert ensuite de ces données pour faire sa propre analyse du rendement de l'industrie.

Dans l'ensemble, le secteur pipelinier continue d'offrir un mode de transport sûr pour acheminer l'énergie aux Canadiens et Canadiennes. L'Office s'inquiète toutefois des tendances qu'il a observées récemment :

- En 2008, deux personnes ont trouvé la mort sur des pipelines relevant de l'ONE; ce nombre excède la moyenne des cinq dernières années. L'objectif de l'ONE est qu'il n'y ait pas de décès. Durant la même période, il y a également eu deux cas de blessures invalidantes sur des pipelines réglementés par l'ONE. La fréquence des blessures invalidantes était de 1,0 par million d'heures travaillées en 2008, par rapport à 0,65 en 2007.
- Aucune rupture de pipeline n'est survenue en 2008, ce qui constitue une diminution par rapport aux deux situations répertoriées l'année précédente.
- Les incidents et les infractions liés à des croisements d'emprises étaient en forte hausse en 2008. Durant la période, 71 incidents — c'est-à-dire des blessures à des travailleurs, des fuites de gaz non intentionnelles, des ruptures de pipelines et des décès — ont été répertoriés, comparativement à 56 incidents en 2007. La moyenne des cinq dernières années est de 52 incidents. Les causes de ces incidents, comme la corrosion, une défaillance d'une composante ou des facteurs extérieurs, étaient toutes en hausse en 2008. Les infractions relatives aux croisements, définies comme une intrusion dans la zone de sécurité de 30 mètres ou sur une emprise de pipeline sans la permission de la société pipelinrière, ont augmenté de 88 % par rapport à 2007.

Au cours de l'exercice 2008-2009, l'Office a poursuivi ses efforts pour faire en sorte que la population canadienne bénéficie d'une infrastructure sûre, sécuritaire et viable au plan économique, construite et exploitée de manière à assurer la protection de l'environnement. Grâce à sa réglementation axée sur les buts, l'ONE définit ses attentes à l'endroit de l'industrie et assure un suivi par des vérifications de la conformité, des efforts pour rejoindre les collectivités et la surveillance du rendement. Dans sa démarche axée sur les buts, l'ONE définit ses attentes à l'endroit des sociétés réglementées, mais leur laisse le choix des moyens pour y arriver, ce qui favorise l'innovation et la recherche de solutions économiques. Le modèle axé sur le cycle de vie et fondé sur le risque donne à l'ONE la souplesse pour concentrer ses activités de surveillance et de vérification de la conformité sur les sociétés qui présentent plus de risque au plan de la réglementation.

L'Office a porté une attention particulière aux moyens d'obtenir de meilleurs résultats de ses décisions et de ses processus liés à la réglementation, au bénéfice de tous les Canadiens et Canadiennes. Son personnel a participé à des initiatives conçues pour améliorer les consultations publiques sur les conséquences des projets et de l'infrastructure énergétique. L'ONE a mis à profit ses partenariats afin de rendre sa réglementation plus efficace et plus efficiente et de réduire les chevauchements à ce chapitre.

L'Office contribue à la vitalité du Canada en instaurant un cadre réglementaire qui assure un équilibre entre les dimensions économiques, environnementales et sociales des installations, d'une part, et l'intérêt de la population, d'autre part. Les réseaux relevant des autorités fédérales permettent le transport d'énergie d'une valeur de plus de 100 milliards de dollars chaque année vers des marchés au Canada et à l'étranger. Les sociétés réglementées enrichissent la population canadienne en créant des emplois, en payant des impôts et taxes et en exportant des hydrocarbures et de l'électricité. En 2008, le secteur énergétique au Canada a représenté 7 % du PIB et a fourni des emplois directs à 363 000 personnes (soit 2 % de la main-d'œuvre canadienne). Durant la même année, les exportations d'énergie du Canada ont généré des revenus de plus de 133 milliards de dollars, et la majorité de ces exportations ont été faites à partir des réseaux réglementés par l'ONE. Les revenus d'exportation d'énergie ont représenté 28 % de la valeur de toutes les exportations canadiennes.

Les conseils, l'information en matière d'énergie et la surveillance des marchés que procure l'ONE contribuent à accroître l'efficacité des marchés énergétiques canadiens et à la croissance économique soutenue du pays, en fournissant aux responsables des politiques, à l'industrie et à la population des connaissances approfondies et des renseignements sur le marché de l'énergie, afin qu'ils puissent prendre des décisions judicieuses. Par sa surveillance des exportations d'énergie, l'Office s'assure que les consommateurs canadiens ont accès à l'énergie produite au pays à des conditions comparables à celles dont jouissent les acheteurs de l'étranger. Cette surveillance lui permet aussi de veiller au bon fonctionnement des marchés énergétiques.

Résultat escompté : Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.		
Les conditions relatives à l'environnement donnent les résultats définis souhaités.	Les conditions relatives à l'environnement donnent les résultats définis souhaités.	Progrès : Totalemment atteint Objectifs atteints ou presque totalemment atteints (toutes les conditions remplies par les sociétés) depuis plus de deux ans.
Pourcentage des plaintes des propriétaires fonciers résolues	80 % des plaintes sont résolues dans les 60 jours civils	Progrès : Plutôt atteint 23 plaintes reçues, soit une augmentation par rapport à l'exercice 2007-2008 (13). Les sociétés continuent de régler la majorité des plaintes des propriétaires fonciers sans l'intervention de l'ONE. Le temps nécessaire au règlement des plaintes dépend de leur complexité; en général, il faut plus de 60 jours (des indicateurs d'efficacité du processus sont en préparation pour 2009-2010). Empises : l'ONE s'affaire à élaborer un programme et des mesures en la matière
Résultat escompté : Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.		
Satisfaction des clients à l'égard des produits d'information et des conférences sur l'énergie	La majorité des clients sont satisfaits.	Progrès : Totalemment atteint Les commentaires sur les produits et les conférences sont généralement favorables, et la plupart des utilisateurs jugent l'information précieuse. 505 636 visites sur le site Web en 2008-2009 pour consulter des produits d'information sur l'énergie (hausse de 8 % par rapport à l'exercice 2007-2008).
Pourcentage des vérifications au titre de la réglementation financière complètes	Toutes les vérifications prévues au titre de la réglementation financière ont été réalisées.	Progrès : Totalemment atteint Les trois vérifications financières prévues ont été réalisées.
Processus de l'Office au titre de la réglementation efficaces, efficaces et mesurables	Toutes les normes de service de l'Office pour les fonctions prévues au titre de la réglementation sont atteintes.	Progrès : Essentiellement atteint 80 % des normes de service respectées (15 sur 18). Des précisions sur le rendement en regard de la norme de service sont fournies à la Section III.
Résultat escompté : L'ONE remplit son mandat en favorisant une participation efficace du public.		
Degré de satisfaction des parties prenantes à l'égard des processus et de l'information de l'ONE	La majorité est satisfaite ou très satisfaite.	Progrès : Essentiellement atteint 80 % des parties prenantes qui ont participé à cinq audiences de l'ONE durant l'exercice 2008-2009 étaient globalement satisfaites de l'information. Les membres de l'Office ont également répondu à un questionnaire sur les processus de participation de la population de l'Office. Tous les membres interrogés ont estimé que les mesures appropriées étaient prises pour favoriser la participation des personnes touchées aux processus.
Résultat escompté : L'ONE produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.		
Pourcentage des résultats escomptés atteints en respectant le budget	Atteinte de l'objectif à l'intérieur d'une fourchette de 4 % des ressources prévues	Progrès : Totalemment atteint Écart inférieur à 2 % par rapport aux dépenses prévues, pour les éléments qui relèvent de l'ONE
Satisfaction des employés de l'ONE à l'égard de leur milieu de travail	85 % des employés de l'ONE indiquent que l'Office est un bon endroit pour travailler	Progrès : Essentiellement atteint 79 % des employés de l'ONE indiquent que l'Office est un excellent lieu de travail (sondage réalisé en 2008 auprès des employés de la fonction publique)

2.2 **Activité de programme : Réglementation et conseils en matière d'énergie**

Activité de programme : Réglementation et conseils en matière d'énergie					
Ressources financières en 2008-2009 (en millions de dollars)					
Ressources humaines (ÉTP) en 2008-2009					
Dépenses	prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Données réelles
47,4	55,0	50,4	354,6	326,8	-27,8
Écart					

Réglementation et conseils en matière d'énergie		
Indicateurs de rendement		Objectifs
Résumé du rendement		
Progrès : Non atteint, Plutôt atteint, Essentiellement atteint, Totallement atteint, Surpassé		
Résultat escompté : Les installations et les activités réglementées par l'ONE sont sûres et sécuritaires et sont perçues comme telles.		
Pourcentage des activités d'assurance de la conformité axées sur le risque complètes		Toutes les activités d'assurance de la conformité ont été complètes.
Perception du public concernant la sécurité des pipelines		Établissement d'une base de référence pour la perception du public concernant la sécurité des pipelines
Sociétés réglementées par l'ONE ayant des programmes de sécurité et d'intégrité, ainsi que des systèmes et des programmes de gestion de l'environnement		Les sociétés possédant des installations à haut risque disposent de systèmes et des programmes de gestion de la sécurité, de l'intégrité et de l'environnement.
La démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque oriente les activités de surveillance de l'ONE vers les sociétés ou les systèmes dont les risques à l'égard de la réglementation sont plus élevés. Il est ressorti de la présence marquée de l'ONE sur le terrain et de ses interactions avec les sociétés que la majorité d'entre elles gèrent efficacement les volets sécurité, sûreté et protection de l'environnement. Certaines, toutefois, ne disposent pas de systèmes de gestion complets pour leurs programmes de gestion de l'intégrité.		

Section II :

Analyse des activités de programme par résultat stratégique

2.1 Résultat stratégique

Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par la réglementation des pipelines, des lignes de transport d'électricité ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques du ressort de l'ONE.

L'Office s'est donné cinq résultats intégrés, ou buts, pour son programme de réglementation et de conseils en matière d'énergie, soit :

- Les installations et les activités réglementées par l'ONE sont sûres et sécuritaires et sont perçues comme telles.
- Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.
- Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.
- L'ONE remplit son mandat en favorisant une participation efficace du public.
- L'ONE produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.

Globalement, ces buts fixent les balises en ce qui a trait aux attentes pour le programme de réglementation et de conseils et, au bout du compte, dicte la manière dont l'ONE parviendra à son résultat stratégique. À chaque but se rattachent des mesures et des indicateurs de rendement qui permettent de mesurer les progrès réalisés et le rendement par rapport à l'objectif fixé.

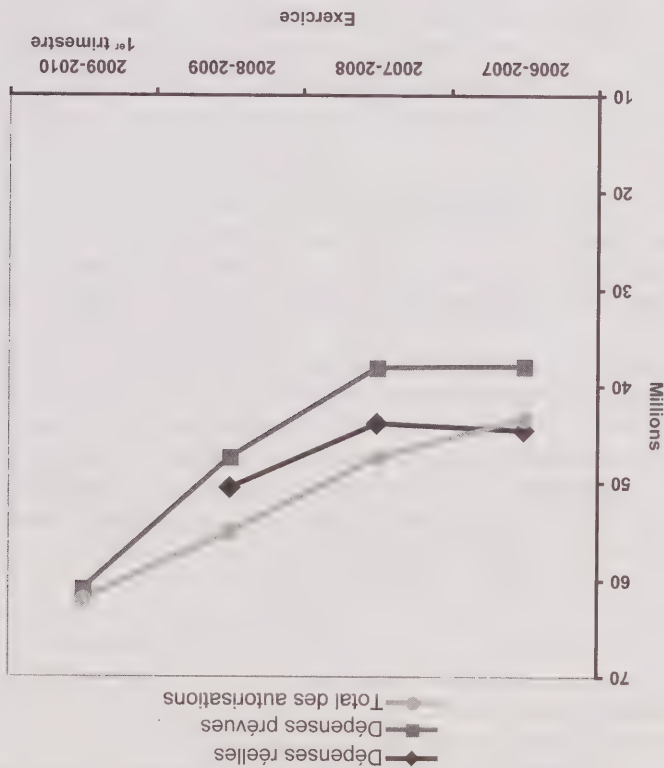
Le système de mesure de l'ONE est constitué de normes de prestation ou d'échéanciers pour les principaux services. L'atteinte des objectifs pour les normes de service et le maintien de la qualité des services illustrent sa détermination à rendre ses processus de réglementation efficaces et efficaces.

Son plan stratégique expose sa vision et sa raison d'être et fournit la structure qui sert d'assise au cadre de travail axé sur les buts. Il est possible de se procurer le plan stratégique et les normes de service de l'Office sur le site Web de l'ONE (<http://www.one.gc.ca>).

ralentissement qui a suivi a tempéré le nombre des demandes d'audiences et a permis de réduire les coûts à ce chapitre. L'ONE a également pris en compte des retards possibles dans l'approbation du Conseil du Trésor de la demande de financement présentée pour l'exercice 2008-2009. Ces facteurs ont entraîné une pérémpion d'un montant supplémentaire de 1,4 million de dollars.

Si l'on tient compte des facteurs qui relèvent véritablement de l'ONE et qui se répercutent sur les dépenses prévues et réelles, l'écart par rapport au budget a été inférieur à 2 %.

Tendance des dépenses, de 2006 à 2010



Postes votés et législatifs (en millions de dollars)

Numéro de crédit ou poste législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Dépenses réelles en 2006-2007	Dépenses réelles en 2007-2008	Budget principal 2008-2009	Dépenses réelles en 2008-2009
25	Dépenses de programme	39,6	39,1	41,0	45,0
(S)	Colissions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4,9	4,7	5,2	5,4
	Total	44,5	43,8	46,2	50,4

gouvernementales de l'environnement a permis de préciser et de faire connaître le rôle de l'ONE dans les processus environnementaux. Il s'agit d'une stratégie qu'il entend poursuivre durant l'exercice 2009-2010. Cet effort a aussi permis de recueillir de précieux commentaires qui aideront l'ONE à améliorer ses échanges avec cette collectivité.

En réaction aux attentes grandissantes en matière de participation de la population dans l'expansion de l'infrastructure énergétique, l'Office a mis sur pied une importante initiative de participation du public, durant l'exercice 2008-2009. Ainsi, l'ONE a décidé d'améliorer son programme de réglementation en matière de sécurité, de sûreté et de protection de l'environnement pour y introduire un élément portant sur les droits et les intérêts des personnes touchées par l'infrastructure énergétique. De cette façon, l'Office pourra définir des attentes pour l'industrie relativement aux consultations avec la population et mesurer leur rendement à cet égard, de sorte que les personnes touchées par les projets énergétiques soient consultées et que leurs intérêts soient pris adéquatement en considération.

Profil de dépenses

En raison d'une augmentation de la charge de travail découlant des activités de l'industrie et d'autres tendances émergentes, le Conseil du Trésor a approuvé, en 2007, la demande de financement supplémentaire de l'ONE. Au cours de l'exercice 2008-2009, il s'est de nouveau adressé au Conseil du Trésor pour obtenir les ressources devant lui permettre de remplir les tâches dont il a hérité avec la prise en charge du réseau de l'Alberta de TransCanada, pour instaurer un programme de réglementation pour les questions foncières et pour favoriser la participation des populations autochtones. La demande a été approuvée en avril 2009.

En se fondant sur les tendances observées dans l'industrie et sa propre analyse, l'ONE estime qu'il continuera d'avoir besoin d'un financement supplémentaire après 2010 pour mener à bien sa tâche découlant des activités de l'industrie, de la mise en valeur du pétrole et du gaz dans le Nord ainsi que d'autres tendances émergentes. En 2009, l'Office procédera à un examen de ses programmes dans le but de préparer une demande de financement continue au Conseil du Trésor.

Comme l'illustre le graphique ci-après, les dépenses prévues et réelles de l'ONE suivent l'intensité de l'activité de l'industrie depuis quelques années et les obligations au titre de la réglementation qui en découlent. De nombreux facteurs indépendants de la volonté de l'ONE contribuent à créer ces écarts, notamment un retard dans la demande relative au projet gazier Mackenzie, avec comme résultat une préemption de 1,4 million de dollars. L'ONE avait prévu que la préemption couvrirait les paies admissibles (pour les dépenses salariales recouvrables), soit un montant de 900 000 \$. Toutefois, le Conseil du Trésor a couvert les dépenses salariales, et il n'a pas été possible d'appliquer la préemption prévue. En outre, il y a eu une incertitude quant au montant des avantages pécuniaires payables aux employés, en raison du fait que la nouvelle convention collective n'a été signée qu'à la fin de l'exercice. Ce flottement a compliqué le calcul du montant final des salaires, ce qui a contribué à créer un écart de 804 000 \$. Tous ces facteurs se sont traduits par une préemption de 2,3 millions de dollars.

La volatilité des marchés financiers durant l'exercice s'est aussi répercutée sur certaines dépenses prévues. Certains postes équivalents temps plein n'ont pu être pourvus en raison des difficultés de recrutement occasionnées par l'essor économique. En contrepartie, le

L'essor économique et l'activité fébrile qu'a connus le secteur de l'énergie pendant la plus grande partie de 2008 ont exercé d'énormes pressions sur l'industrie et sur l'ONE. Au cours de l'exercice 2008-2009, l'Office a tenu dix-sept audiences publiques, un record. Durant la deuxième partie de l'exercice, il a aussi dû se préparer à la possibilité d'étendre sa réglementation au réseau de l'Alberta de TransCanada et trouver les ressources supplémentaires nécessaires. Le marché du travail s'est avéré très difficile, l'Office et les sociétés qu'il réglemente recrutant le personnel hautement qualifié dans le même bassin. Dans ce contexte où l'ONE doit concurrencer l'industrie pour recruter des employés ayant les mêmes compétences techniques, il a dû adopter des stratégies pour le recrutement du personnel et sa fidélisation. L'ONE a fait ressortir les avantages de travailler à l'Office, notamment ses stratégies d'équilibre travail-vie personnelle, sa rémunération concurrentielle et le perfectionnement professionnel qu'il offre. Il a également investi dans un vaste programme d'apprentissage et de perfectionnement, afin de conserver à l'intérieur ses connaissances expertes et de soutenir son personnel dans sa formation et son cheminement de carrière. Ces stratégies ont donné des fruits, puisqu'il est parvenu à recruter de nouveaux employés et à réduire l'attrition à son plus bas taux des dernières années.

Au Canada, le réseau de pipelines et de lignes de transport d'électricité de compétence fédérale achemine pour plus de 100 milliards de dollars d'énergie chaque année, d'une manière sécuritaire, efficace et sans danger pour l'environnement. Toutefois, la sécurité et le maintien de l'intégrité physique des pipelines soulèvent des inquiétudes, en raison du vieillissement de l'infrastructure et de la nécessité pour l'industrie de recruter et de conserver du personnel expérimenté. L'augmentation du nombre d'incidents liés à la sécurité a amené l'ONE à prendre des mesures pour renverser cette tendance à long terme. En plus de son travail dans le domaine de la conformité, l'ONE a rencontré les dirigeants de l'industrie pour insister sur l'importance de la sécurité et encourager le partage des connaissances, dans une optique d'amélioration du rendement. Comme stratégie à plus long terme, l'Office songe à introduire de nouveaux indicateurs de sécurité et, sur le plan de la promotion d'une culture de sécurité, il poursuit ses efforts vers des rapports transparents.

La démarche de l'ONE doit inspirer plus de confiance auprès des parties intéressées et être mieux comprise par elles. Plus important encore, elles doivent sentir que le processus est juste. Toutefois, cette confiance pourrait s'effriter si l'Office ne parvient pas à s'attaquer efficacement aux nouveaux enjeux, aux nouvelles demandes et aux nouvelles occasions qui se présentent. Une réglementation complexe peut provoquer des retards dans la mise en service de nouvelles sources d'approvisionnement en énergie et accroître les coûts pour la population canadienne. Les personnes touchées par les projets exigent aussi que le processus soit juste et accessible, afin qu'elles puissent y participer véritablement. Les promoteurs de projets et les parties touchées recherchent tous des processus efficaces qui aideront à la mise en place de l'infrastructure nécessaire, en temps opportun.

Au cours de l'exercice 2008-2009, l'ONE s'est associé au Bureau de gestion de grands projets dans le but de simplifier les processus fédéraux d'examen des demandes et d'améliorer les mécanismes favorisant la participation des populations autochtones. L'Office s'est aussi employé à renforcer ses relations et ses partenariats avec les organismes du Nord, afin de jouer un rôle dans l'établissement des priorités du gouvernement, comme les résultats évoqués dans l'Initiative d'amélioration de la réglementation applicable au Nord. Son travail avec les organisations non

Les conditions dans lesquelles l'Office a évolué durant l'exercice 2008-2009 n'ont pas cessé de changer. Les premiers signes d'une récession mondiale ont été accompagnés d'une crise financière internationale et d'une chute des prix des produits de base. Les fluctuations des prix de l'énergie et la tourmente financière de la dernière année ont créé une forte incertitude économique, au Canada comme ailleurs dans le monde. L'expansion de l'infrastructure énergétique et, par conséquent, le rythme auquel s'étend le réseau de pipelines devant servir au transport de ces ressources jusqu'aux marchés, n'ont pas échappé à cette incertitude. Malgré la faiblesse récente de l'économie, la demande énergétique mondiale continuera d'augmenter à long terme, ce qui nécessitera la mise en valeur accrue des ressources non classiques se trouvant dans des régions plus éloignées. Tout en se poursuivant, l'essor remarquable qu'a connu le secteur de la construction des pipelines depuis deux ans devrait être tempéré par les incertitudes sur le plan économique. Malgré la chute des cours du pétrole et les doutes entourant un certain nombre de nouveaux projets, les travaux en cours pour l'exploitation des sables bitumineux se poursuivent et devraient être achevés d'ici quelques années.

L'effervescence mondiale en matière d'expansion des infrastructures et les changements démographiques ont contribué à hausser les coûts d'équipement, de matériaux et de main-d'œuvre. Très forte pendant presque tout l'exercice, la concurrence sur le marché du travail a quelque peu diminué avec le ralentissement économique. Comme c'est le cas pour les sociétés qu'il réglemente, l'ONE a dû relever des défis en matière de recrutement et de formation de personnel qualifié.

Parmi les événements qui ont eu des répercussions considérables, mentionnons la demande qu'a adressée TransCanada à l'ONE pour qu'il déclare l'un de ses réseaux de pipelines, celui de l'Alberta, exploité par l'une de ses filiales, NOVA Gas Transmission Ltd, de compétence fédérale et qu'il délivre un certificat d'utilité publique pour ces installations. L'Office a tenu une audience publique en novembre 2008 au terme de laquelle il a approuvé la demande et délivré un certificat, qui est entré en vigueur le 29 avril 2009. Cette décision a ajouté près de 25 000 km de pipelines et des centaines d'installations de surtace en Alberta aux quelque 45 000 km de pipelines existants de compétence fédérale. Il s'agit d'une augmentation de 50 % de la longueur des pipelines réglementés par l'ONE.

Depuis le milieu des années 1990, les enjeux environnementaux et la participation du public au processus d'expansion de l'infrastructure énergétique ne cessent de prendre de l'importance, qu'il s'agisse des propriétaires fonciers, des organisations non gouvernementales de l'environnement, des collectivités ou des groupes autochtones. Dans ce contexte, la nécessité de compter sur une information fiable, impartiale et opportune en ce qui a trait à l'énergie et à l'environnement grandit constamment.

Priorités	Exploitation des points forts de l'ONE pour remplir son mandat	SO-1	Progrès : Totallement atteint
Type	Déjà engagé	Lien avec le résultat stratégique	Résumé des réalisations en matière de rendement
Progrès en matière de rendement			
Progrès : Totallement atteint			
Pour remplir son mandat, l'Office doit compléter son savoir-faire considéré dans toutes les facettes de son action. Une activité fébrile, des projets nouveaux et toujours plus complexes ainsi qu'un marché du travail très concurrentiel, voilà les défis auxquels l'ONE doit faire face dans ses efforts de recrutement et de fidélisation de son personnel, tout en évitant un exode des connaissances.			
L'accent mis sur les stratégies de recrutement et de fidélisation a contribué, en partie, à atteindre les objectifs de recrutement fixés pour les six premiers mois de l'exercice et à réduire le taux d'attrition.			
L'ONE a instauré un vaste programme d'apprentissage et de perfectionnement pour soutenir ses employés dans leur le savoir-faire nécessaires à l'exécution de son mandat.			
L'amélioration du processus de titularisation pour les nouveaux employés a aidé l'ONE à se donner la capacité de satisfaire plus rapidement les exigences du travail.			

Gestion

Priorités	Participation vérifiable des parties prenantes touchées par les projets	Déjà engagé	Progrès : Totallement atteint
Type	Déjà engagé	Lien avec le résultat stratégique	Résumé des réalisations en regard des priorités
Progrès en matière de rendement			
Progrès : Totallement atteint			
Les progrès constants réalisés illustrent la stratégie de l'ONE qui repose sur la création et l'adoption de pratiques exemplaires et sa détermination à fournir un processus de réglementation transparent et souple axé sur la responsabilisation. Voici les résultats atteints à cet égard en 2008-2009 :			
L'amélioration de la démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque a permis à l'ONE de diriger ses ressources affectées à la conformité vers les sociétés les plus susceptibles de profiter du régime réglementaire de surveillance.			
Précision des attentes de l'ONE en matière de sécurité et de protection de l'environnement, par des stratégies de communication proactives			
Outils nouveaux et plus efficaces, comme un système de demande en ligne, pour améliorer et simplifier le processus de réglementation			

Priorités	Type	Liens avec le résultat stratégique	<p>Progrès en matière de rendement Résumé des réalisations en regard des priorités</p>
Partenariats	Déjà engagé	SO-1	<p>Progrès : Totallement atteint</p> <ul style="list-style-type: none"> • La création de partenariats avec d'autres organismes et des parties prenantes constitue un aspect clé de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la réglementation. Voici les résultats atteints à cet égard en 2008-2009 : • Progrès dans la simplification des processus fédéraux, en collaborant avec le Bureau de gestion de grands projets. • Progrès réalisés au chapitre du renforcement des relations avec des organisations non gouvernementales de l'environnement et création de partenariats avec l'Agence canadienne d'évaluation environnementale, le tout dans le but d'obtenir de meilleurs résultats sur le plan environnemental. • L'établissement de partenariats et le partage d'information avec les organismes de réglementation du Nord ont permis d'améliorer l'efficacité de la réglementation et aideront à concrétiser les priorités du gouvernement, comme l'initiative d'amélioration de la réglementation applicable au Nord. • Partenariats pour améliorer l'information sur l'énergie offerte aux Canadiens

Services internes

Contribution des priorités au résultat stratégique

Réduction de l'impact sur l'environnement des sociétés réglementées	Diminution du nombre de rejets importants dans l'environnement (rejet important = supérieur à 100 m ³ d'hydrocarbures liquides)	Les marchés canadiens de l'énergie et du transport par pipeline fonctionnent bien.	La capacité des oléoducs et gazoducs en place est fondée sur l'utilisation des pipelines et les différentiels de prix.	Équivalence des prix sur les marchés de l'énergie canadien et américain	Égale ou dépasse le degré de satisfaction moyen des deux derniers exercices	Degré de satisfaction des expéditeurs à l'égard de la qualité des services des compagnies pipelinaires et des prix demandés
Progrès : Totallement atteint	Évaluation reposant sur les incidents signalés et les tendances cumulatives en matière de fréquence de rejets importants > 100 m ³ = 0 Tendances à la baisse des rejets importants de pétrole au cours des 4 derniers exercices	Progrès : Essentiellement atteint	Capacité existante d'oléoducs et de gazoducs suffisante	Capacité suffisante des marchés de l'énergie au Canada ont suivi ceux observés en Amérique du Nord, ce qui indique que le transport et le commerce entre les deux marchés s'effectuent correctement.	Progrès : Totallement atteint	Moyenne de 3,67 sur 5 (1 = très insatisfait et 5 = très satisfait). Surpasse la moyenne de 3,50 des deux derniers exercices

<p>Résultat stratégique : Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques</p> <p>par la réglementation des pipelines, des lignes de transport d'électricité ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques du ressort de l'ONE.</p>	
Indicateurs de rendement	Objectifs
Installations et activités sûres	Aucun décès ni aucune blessure invalidante
Aucun accident mortel et réduction du nombre de blessures liées à des pipelines	Aucune défaillance de pipeline
Aucune défaillance de pipeline	5 dernières années
	Incidents en 2008 : 71. Augmentation par rapport à 2007 (56) et résultat supérieur à la moyenne des 5 dernières années (52)
	Ruptures de pipelines en 2008 : 0. Diminution par rapport à 2 en 2007
	d'heures travaillées en 2008.
	Blessures invalidantes en 2008 : 2. Fréquence de blessures invalidantes passée de 0,65 par million d'heures travaillées en 2007 à 1,0 par million d'heures travaillées en 2008.
	Décès en 2008 : 2. Au-dessus de la moyenne des 5 dernières années
	tendances cumulatives en matière de fréquence
	Évaluation reposant sur les incidents signalés et les
Résumé du rendement	Progrès : Plutôt atteint
	Progrès : Non atteint, Plutôt atteint, Essentiellement atteint, Totalement atteint, Surpassé

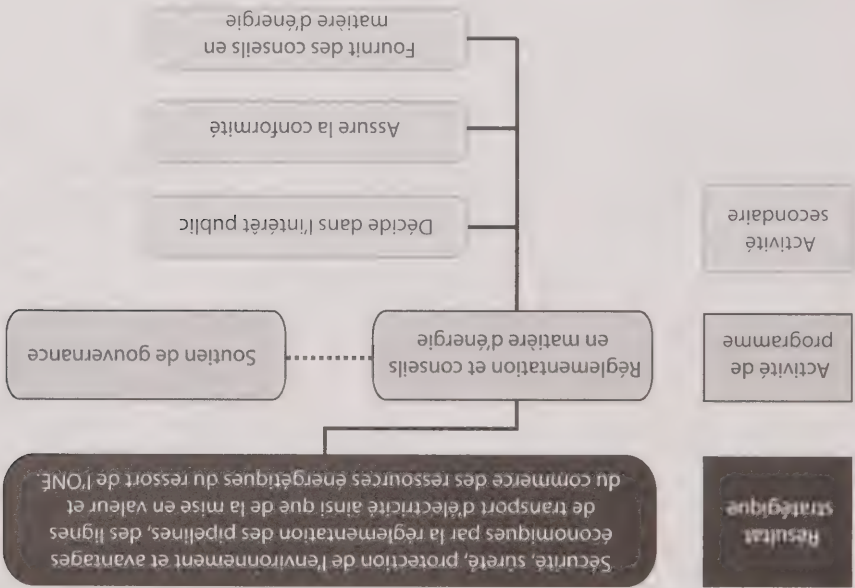
Activité de programme	Résultats prévus	<ul style="list-style-type: none"> • Les installations et les activités réglementées par l'ONE sont sûres et sécuritaires et sont perçues comme telles. • Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées. • Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces. • L'ONE remplit son mandat en favorisant une participation véritable du public. 	43,8	46,2	47,4	55,0	50,4	Fortes croissances économiques	Total
Dépenses réelles 2007-2008		Budget principal	2008-2009						Arriimage sur les résultats du gouvernement du Canada
		Dépenses prévues	Total des autorisations						

Ressources financières en 2008-2009 (en millions de dollars)			Ressources humaines (ÉTP) en 2008-2009		
Dépenses prévues	47,4		Dépenses réelles	50,4	
Total des autorisations	55,5		Prévues	354,6	
			Données réelles	326,8	
			Écart		-27,8

Ressources financières et ressources humaines

Le tableau des ressources financières et humaines ci-après renferme un résumé des dépenses prévues et réelles totales pour l'exercice 2008-2009. L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles, exprimé en équivalents temps plein (ÉTP), s'explique, en partie, par le recrutement difficile de candidats qualifiés sur un marché du travail très concurrentiel, ainsi que par un phénomène d'attrition durant le premier semestre de l'exercice. Les écarts entre les dépenses prévues et réelles sont attribuables à une foule d'autres facteurs, qui sont abordés en détail dans la section portant sur les dépenses.

1.2 Résumé du rendement



Le tableau ci-dessous donne le cadre de travail des programmes de l'ONE pour l'exercice 2008-2009.

Architecture des activités de programme

termes de la Loi sur les opérations pétrolières au Canada (LOPC) et de certaines dispositions de la Loi fédérale sur les hydrocarbures (LFH), en ce qui concerne l'exploration pétrolière et gazière ainsi que les activités menées dans les régions pionnières du Canada qui ne sont réglementées par aucune autre instance au titre d'un accord de gestion conjointe fédéral-provincial. De plus, le ministre du Travail nomme certains inspecteurs de l'Office comme agents de santé et de sécurité aux fins de l'application de la Partie II du Code canadien du travail dans le cas des installations qui sont réglementées par l'Office.

La Loi sur l'ONE et la LOPC définissent les fonctions réglementaires de l'Office en matière de sécurité publique, de sûreté et de protection de l'environnement. En outre, l'Office doit veiller au respect des exigences établies dans la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE) et la Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie (LGRVM). Cela comprend trois phases distinctes : évaluer les effets environnementaux possibles des projets, suivre et faire respecter les conditions d'approbation pendant et après la construction, ainsi que surveiller et réglementer les activités de façon continue, y compris la mise hors service et la cessation d'exploitation des installations. En vertu de la Loi de 2002 sur la sécurité publique, l'ONE a un pouvoir légal pour ce qui est de la sûreté des pipelines et des lignes internationales de transport d'électricité.

L'Office est un tribunal de réglementation indépendant guidé par les principes de justice naturelle et d'équité procédurale. Il est aussi un tribunal d'archives, notamment en ce qui a trait à la comparution des pouvoirs d'une cour supérieure d'archives, notamment en ce qui a trait à la comparution des témoins aux audiences et à leur interrogatoire sous serment, à la production et à l'examen des documents, à la mise en application de ses ordonnances et à l'inspection de propriétés foncières. Sauf quelques rares exceptions, les décisions de réglementation de l'Office et les motifs qui les sous-tendent sont diffusés à titre de documents publics.

Résultat stratégique

Afin de remplir son mandat, l'ONE s'efforce d'atteindre le résultat stratégique suivant :

Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par la réglementation des pipelines, des lignes de transport d'électricité ainsi que de la mise en valeur et le commerce des ressources énergétiques du ressort de l'ONE.

Section I :

Survol de l'Office

1.1 Renseignements sommaires

Raison d'être

L'ONE a pour raison d'être de promouvoir la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité de l'infrastructure et des marchés énergétiques, dans l'intérêt public canadien,¹ en vertu du mandat conféré par le Parlement au chapitre de la réglementation des pipelines, de la mise en valeur des ressources énergétiques et du commerce de l'énergie.

La vision de l'Office est de participer en partenaire actif, efficace et averti au développement responsable du secteur énergétique du Canada, au profit de la population canadienne.

L'atteinte de l'excellence à l'ONE passe par l'engagement de son personnel à l'égard de trois valeurs primordiales :

- Intégrité : être juste, transparent et respectueux;
- Leadership en matière de réglementation : être souple, proactif et innovateur;
- Responsabilisation : s'appuyer mutuellement et tenir chacun responsable de la production opportune de résultats de qualité, dans l'intérêt public canadien.

Responsabilités

L'ONE est un organisme fédéral indépendant qui réglemente divers aspects du secteur énergétique au Canada. Il réglemente la construction et l'exploitation des pipelines qui franchissent des frontières internationales ou les limites d'une province, de même que les droits et tarifs de transport s'y rapportant, des lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées. Il régit également les importations et les exportations de gaz naturel, ainsi que les exportations de pétrole, de liquides de gaz naturel et d'électricité. De plus, il a la tâche de réglementer l'exploration pétrolière et gazière du Canada, notamment dans le Nord canadien et dans certaines zones extracôtières. L'ONE agit enfin comme source d'information sur les marchés canadiens de l'énergie. Il rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Ressources naturelles.

Il a été créé en 1959 en vertu de la *Loi sur l'Office national de l'énergie* (Loi sur l'ONE), qui définit ses principales attributions. L'Office exerce d'autres fonctions de réglementation, aux

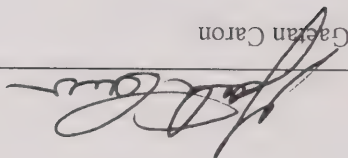
¹ L'intérêt public englobe les intérêts de toute la population canadienne; il s'agit d'un équilibre des intérêts économiques, environnementaux et sociaux qui change en fonction de l'évolution des valeurs et des préférences de la société.

Au terme de deux semaines d'audiences publiques tenues en novembre 2008, le réseau l'Alberta de TransCanada est passé sous compétence de l'Office le 29 avril 2008, ce qui a ajouté près de 25 000 km à la longueur totale des pipelines qu'il réglemente. Bien que cela représente une augmentation de 50 % des pipelines soumis à sa réglementation, l'ONE s'est acquitté de cette tâche d'une manière efficiente et efficace.

Au cours de l'exercice 2009-2009, l'Office a organisé des activités pour souligner ses cinq décennies de leadership en matière de réglementation au Canada. Même si beaucoup de choses ont changé depuis sa création, en 1959, sa promesse initiale envers la population canadienne est demeurée la même : l'Office national de l'énergie participe en partenaire actif, efficace et averti au développement responsable du secteur énergétique du Canada, au profit de la population canadienne.

L'Office poursuivra son travail pour que la population canadienne bénéficie d'une infrastructure sûre, sécuritaire et viable au plan économique, construite et exploitée de manière à assurer la protection de l'environnement. J'ai la certitude que, grâce à l'expérience, des multiples talents et de l'engagement de ses membres et de son personnel, l'ONE continuera à remplir son mandat avec succès au nom des Canadiens et Canadiennes.

Le président et premier dirigeant de l'Office national de l'énergie,


Gaetan Caron

Message du président et premier dirigeant

Je suis heureux de présenter le Rapport ministériel sur le rendement de l'Office national de l'énergie pour l'exercice 2008-2009.

Cet exercice a été marqué par de nombreux défis et de multiples occasions. L'activité a été fébrile en ce qui a trait à la construction de pipelines, et l'Office national de l'énergie (l'ONE) a souligné ses cinquante ans en établissant des records au chapitre des demandes d'autorisation et d'audiences tenues. Résultat de la très forte activité dans la construction, le nombre d'incidents liés à la sécurité a augmenté durant l'exercice; cette situation préoccupe l'Office. Afin de mieux comprendre les facteurs à l'origine de cette hausse, l'ONE a accru ses efforts relativement à la vérification de la conformité des entreprises et a lancé un appel à l'industrie afin de prévenir, de réduire et, à terme, d'éliminer ce genre d'accidents à l'avenir. Malgré tout cela, on retiendra de la période visée qu'il existait une extrême instabilité sur les marchés financiers et énergétiques mondiaux.

En dépit des défis imposés par une forte charge de travail et l'incertitude de la conjoncture économique, l'ONE est parvenu à atteindre les objectifs qu'il s'était fixés dans son *Rapport sur les plans et les priorités pour 2008-2009*. Comme toujours, il a accordé à toutes les demandes d'autorisation d'installations l'attention qu'elles méritaient, arrivant à satisfaire ou surpasser la grande majorité de ses propres normes de service en la matière. Ses décisions ont continué de reposer sur les principes de base du développement durable et de prendre en considération les enjeux environnementaux, économiques et sociaux que chérissent les Canadiens et Canadiennes. L'ONE a aussi fourni, en temps opportun, de l'information sur l'évolution des conditions du marché énergétique et a rendu publique une foule de produits d'information sur l'énergie qui répondent aux besoins de la population canadienne.

L'amélioration du processus de réglementation par l'innovation et la création de partenariats avec d'autres organismes et parties prenantes a occupé une place prépondérante dans les activités de l'ONE durant l'exercice 2008-2009. En collaboration avec le Bureau de gestion de grands projets (BGGP) et d'autres organismes fédéraux et parties prenantes, l'Office s'est efforcé de favoriser une meilleure coordination et une plus grande efficacité du processus fédéral d'examen réglementaire. Ces efforts ont débouché sur la préparation et la mise en œuvre d'un nouveau modèle de participation des populations autochtones durant l'exercice 2008-2009.

L'ONE s'est également employé à rechercher des partenariats avec des organismes du Nord, comme le Forum des organismes des T.N.-O., et, en août 2008, a signé un protocole d'entente avec l'Office des eaux des Territoires-du-Nord-Ouest. Il en a signé un autre avec La Commission de la fiscalité des Premières nations, qui vise à mettre en place un cadre de travail pour l'apprentissage et le partage de l'information entre les parties. Il a aussi invité des organisations non gouvernementales de l'environnement à explorer avec lui des moyens pour améliorer les résultats des projets réglementés par l'ONE sur le plan environnemental. Grâce à l'Initiative de consultation relative aux questions foncières, l'Office a permis à plus de 400 citoyens de partout au Canada d'exposer leurs idées sur la façon de l'aider à mieux intégrer les questions foncières dans son examen fondé sur l'intérêt de la population.

Table des matières

II	MESSAGE DU PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT	
I	SECTION I : SURVOL DE L'OFFICE	
1.1	RENSEIGNEMENTS SOMMAIRES	
1	Raison d'être	
1	Responsabilités	
2	Résultat stratégique	
3	Architecture des activités de programme	
3	RÉSUMÉ DU RENDEMENT	
3	Ressources financières et ressources humaines	
5	Contribution des priorités au résultat stratégique	
7	Analyse des risques	
9	Profil de dépenses	
11	RÉSULTAT STRATÉGIQUE	
2.1	RÉSULTAT STRATÉGIQUE	
2.2	ACTIVITÉ DE PROGRAMME : RÉGLEMENTATION ET CONSEILS	
12	EN MATIÈRE D'ÉNERGIE	
14	Avantages pour les Canadiens et Canadiennes	
15	Analyse du rendement	
27	Leçons apprises	
29	SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	
3.1	INFORMATION FINANCIÈRE	
30	États financiers	
30	LISTE DES TABLEAUX	
3.3	AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT	



Office national
National Energy
Board
de l'énergie

Office national de l'énergie

Rapport ministériel sur le rendement

2008 - 2009

Gillian Caron
Président et premier dirigeant
Office national de l'énergie

L'honorable Lisa Raitt, P.C., députée
Ministre
Ressources naturelles

Canada

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre-estime.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du (*arrefour de la planification et du rendement* du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.lbs-sct.gc.ca/ppg-cpt/home-accueil-tra.aspx>. Le *Survot Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prod-drp@lbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RM/R)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/7-2009

ISBN 978-0-660-64334-2



Office national de l'énergie

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

CAI
FN
-E77

Government
Publication



National Film Board

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/51-2009
ISBN 978-0-660-64335-9

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



National Film Board of Canada

2008-2009

Departmental Performance Report

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'James Moore', is written over a horizontal line.

Honourable James Moore, P.C., M.P.
Minister of Canadian Heritage and Official Languages

Table of Contents

Minister's Message	3
Message from the Government Film Commissioner	4
SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW	6
1.1. Summary Information	7
Raison d'être	7
Responsibilities	7
Strategic Outcome(s) and Program Activity Architecture (PAA)	8
1.2. Summary of Performance	8
2008–09 Financial Resources (\$ thousands).....	8
2008–09 Human Resources (FTEs)	8
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	10
Risk Analysis	10
Expenditure Profile	12
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME..	16
2.1. Strategic Outcome.....	17
2.1.1. Program Activity 1: Production of Audiovisual Works	17
Program Activity Summary	19
Benefits for Canadians	19
Performance Analysis	20
Lessons Learned.....	22
2.1.2. Program Activity 2: Distribution, Accessibility, Outreach.....	23
Program Activity Summary	24
Benefits for Canadians	25
Performance Analysis	26
Lessons Learned.....	27
2.1.3. Program Activity 3: Revolving Fund.....	28
Program Activity Summary	28
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	29
Financial Highlights	30
Financial Statements	31
List of Supplementary Information Tables	32

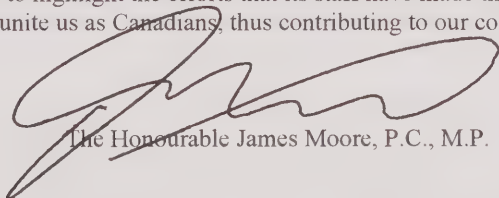


The Government of Canada is committed to building a country in which all citizens have the chance to participate in our cultural and economic life. Our Government recognizes the importance of arts and culture in reaching this goal. The agencies and organizations in the Canadian Heritage Portfolio, such as the National Film Board (NFB), are working toward this goal of providing us with opportunities to celebrate and share our rich historical, cultural, artistic, and social heritage.

As Canada's public producer and distributor of audiovisual works, the NFB offers to Canadians an exceptional opportunity to share their stories. Accessible to Canadians in every region and in both official languages, the NFB's relevant, original, and innovative audiovisual productions add to our understanding of the issues facing Canadians, as well as their values and viewpoints.

As the digital revolution continues to transform the media industry and society, the NFB is leading the way with advances in form and content that allow for distinctively Canadian products to be offered on digital platforms. With the launch of the Online Screening Room site at nfb.ca, marking its 70th anniversary, the NFB is reasserting its unique leadership in the production and distribution of works that are now even more accessible to a greater number of Canadians.

As Minister of Canadian Heritage and Official Languages, I am pleased to present the 2008–2009 *Departmental Performance Report* of the National Film Board. This report provides a detailed account of the NFB's accomplishments and demonstrates the ways in which it supports the priorities of our Government. I would like to highlight the efforts that its staff have made throughout the year to strengthen the bonds that unite us as Canadians, thus contributing to our collective feeling of pride.

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to The Honourable James Moore, P.C., M.P.

The Honourable James Moore, P.C., M.P.

Canada

Message from the Government Film Commissioner

This fiscal year has been a demanding one for all sectors of the audiovisual industry, public and private. The industry, along with the rest of the country, was shaken by the economic crisis. This happened at the very time when it was struggling to come to grips with the fundamental and ongoing structural changes being wrought by the digital revolution. The NFB has not been immune to these seismic forces.

If we have been successful in a remarkably turbulent year, it is because we have stayed focused on putting the key building blocks of the strategic plan into place. We reasserted our position as creative innovators, and confirmed our relevance to Canadians. We worked hard to reinforce our ties with key stakeholders including government, creators, and organizations and institutions across the country. Our international profile has become even stronger.

Most of all, we understood that the NFB, as the nation's public producer and distributor, could play a critical role in the digital shift providing a platform for experimentation, prototyping and modeling in areas where no proven business or creative models existed. We knew that we could and had to pioneer ways to exploit the untapped creative potential of the digital space while ensuring a strong Canadian presence on digital platforms. Our trailblazing advances in content and form continue to be defined by our ability to deliver value to Canadians through giving voice to the whole range of Canadian society while developing and testing new economic opportunities.

Nothing proved the point more than NFB's national online Screening Room. Launched as the kick-off for the NFB's 70th anniversary celebrations in the last quarter of the fiscal year it provided Canadians for the first time with immediate access to close to 1,000 titles from NFB's vast collection. It did so at very high quality – available 24/7, in both of Canada's official languages, on the web and on mobile platforms. With the click of a button, viewers could connect to the pulse of Canadian life and creativity travelling across time, geography and linguistic barriers. No other site can give with that scope and depth a sense of who we are. Canadians have expressed their affection and gratitude in surprising numbers. We have seen a 54% increase in traffic since last year, and an increased amount of time being spent on the site.

However, much as the NFB could take, and has taken leadership in pursuing a forward-thinking digital strategy it cannot act in isolation. It is for that reason we have been advocating for a coherent, integrated national digital strategy bringing together private and public sectors to put in place the foundations for the creative economies of the future. We made the argument at hearings before the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission, an argument subsequently endorsed by the Chair of the CRTC, and at a range of industry forums where the call was warmly welcomed.

Even as we push forward exploring the creative potential of digital spaces, we have not neglected the traditional areas in which we render service to Canadians. The NFB stood alongside Canadians in marking major moments in the life of our nation, honouring Canada, its history, its values. The NFB produced and co-produced works that were a cornerstone of the 400th anniversary celebrations in Quebec City, including the groundbreaking 3-D stereoscopic experience *Facing Champlain*, created in collaboration with the Musée de la civilisation du

Québec and directed by Jean-François Pouliot. With the collaboration of the Department of Canadian Heritage we were able to produce a DVD boxed set of our Quebec work and distribute it to schools across the country so that all Canadian school-children could participate in this seminal celebration.

In the nation's capital, we joined with Veterans Affairs Canada, the Department of National Defence and other partners to commemorate the 90th anniversary of Armistice Day, honouring the sacrifices of Canadians with our new film *Front Lines*.

This year for the first time we partnered with the Governor General's Performing Arts awards to fête Canada's greatest talents. We produced a series of short signature works honouring laureates of three awards. These are creative gems in their own right and a number went on to play in important film festivals, including Sundance.

Our programming has had remarkable acclaim across the country and internationally. The NFB has had an outsized presence at the most important Canadian and world festivals including IDFA in Amsterdam (the world's most important documentary festival), Hot Docs, Sundance, Toronto International Film Festival, Annecy Animation Festival and many more. For the third year in a row we swept the Canadian feature doc category at Hot Docs and won top prizes at the Jutras, the Genies and other festivals. Our feature documentary co-production (with Eyesteel Films) *Up the Yangtze* broke \$1 million at the box office.

Internally, we have implemented our operational plan, a first for the NFB, ensuring that our strategic plan is translated into operational realities of budgets, schedules and human resources. It means better planning, sharper focus and greater efficiency. We have revamped our budgeting process on an activity basis allowing for more rigorous analysis and better alignment of financial resources with priorities. We undertook an extensive benchmarking exercise measuring all NFB activities against comparable activities in other government agencies, the private sector and internationally, allowing us to target improvements in performance. We revamped the organizational structure, merging nine corporate branches into five, to create a more streamlined and effective organization for a digital future. By these means we have been able to put significantly more dollars into making and delivering to Canadians the programming that is at the heart of our mandate.

Rapid change can be daunting; we see it as an opportunity. The NFB pulsates with a restless creative energy – questioning, pushing boundaries, experimenting with new ways of reflecting and engaging the reality of our country. We will remain disciplined and focused on building an essential public institution for the future –one which serves Canadians and in which Canadians will continue to be proud.



Tom Perlmutter

Government Film Commissioner and Chairperson of the National Film Board of Canada

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

1.1. Summary Information

Raison d'être

The NFB was created by an act of Parliament in 1939. Reporting to Parliament through the Minister of Canadian Heritage, its mandate, as set forth in the *National Film Act*, 1985, is to “*produce and distribute and to promote the production and distribution of films designed to interpret Canada to Canadians and to other nations.*” The mission of the NFB is to reflect Canada, and matters of interest to Canadians, to Canada and the rest of the world through creating and distributing innovative and distinctive audiovisual works based on Canadian points of view and values.

Consistent with its mission, the NFB's brand promise is to “move Canadians and the world to see differently through exceptional, distinctive and audacious media works that can only be created at the NFB.”

Over the course of its 70-year history, the NFB has become one of Canada's most respected cultural institutions and an essential component of Canada's national fabric. The NFB's works offer vital insights into our country's richness and diversity, and serve as an indispensable part of Canada's cultural heritage. The NFB and its private and public sector partners provide filmmakers from every region of the country with the means to bring their visions to life.

Responsibilities

Today, more than ever, the NFB plays a vital role in Canadian society as a public producer and distributor of audiovisual materials that deal with social issues in ways that would otherwise not be done. With production focusing on documentary, auteur animation and increasingly new media, the NFB promotes the exploration of contemporary social issues, with an emphasis on diverse, point-of-view films that help Canadians engage with each other. Throughout the decades, the NFB has also played an important role in marking the major changes and events taking place in Canadian society. It has set the benchmark for Canadian cinematic innovations.

As a co-producer, the NFB enables private sector producers to take commercial and artistic risks that they otherwise would not be able to take. The NFB is a creative laboratory *par excellence* for developing the new formats and approaches to storytelling of the future, ranging from groundbreaking work in digital creation and distribution (online, mobiles and e-cinema) to explorations in stereoscopic productions.

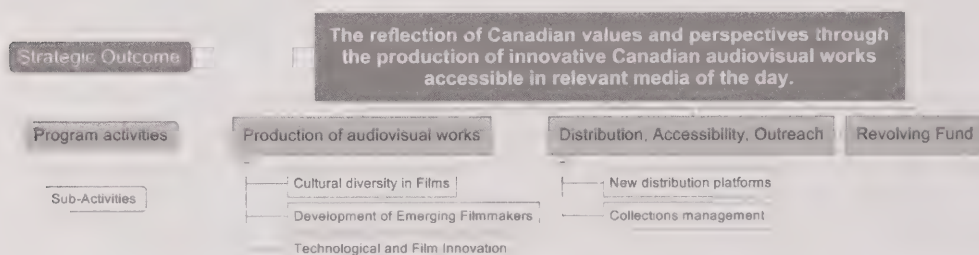
The NFB also offers development and training programs to emerging filmmakers, teaching them to use new digital means of expression. These programs fill the gap between the film and training schools and a filmmaker's first professional production experience. These initiatives enhance the skill levels of first-time filmmakers, leading to the discovery of new talent and increased film and television production, and encourage experimentation and innovation in digital production. By supporting members of diverse cultural and linguistic communities, Aboriginal communities and people with disabilities, the NFB ensures that its audiovisual works reflect the country's diversity and explain the changing cultural and social realities of Canada.

As a public institution and in accordance with its mandate, the NFB has a particular duty to connect with Canadians. Traditionally, the NFB has reached Canadians primarily through

television and education networks, and also through festivals, community screenings and libraries. For decades the NFB has been, as it continues to be, a trusted provider of Canadian audiovisual content to our schoolchildren across the country in both official languages. The Canadian perspectives that the NFB delivers are ever more crucial in the globalized YouTube world. Increasingly, consumers are using the Internet to access the NFB's large media library. The launch of the NFB's online Screening Room in January 2009 has been heralded as a groundbreaking step in providing Canadians with free access anywhere, anytime, to an important part of our cultural heritage.

*For more information on the NFB please refer to the following electronic link:
<http://www.onf-nfb.gc.ca/eng/about-us/organization.php>*

Strategic Outcome(s) and Program Activity Architecture (PAA)



1.2. Summary of Performance

2008–09 Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
65,042	68,623	68,006

Total Authorities reflect an increase in funds of \$3.6M from planned spending. The difference between planned spending, authorities and actual spending is further detailed in page nine.

2008–09 Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
498	467	-31

Early in 2008-2009, the NFB reallocated resources through its internal program review, rationalization and efficiencies in order to fund its digital strategy, including the purchase of equipment required for the new digital production process, rights clearances and the development of its online Screening Room. This rationalization resulted in a reduction of human resources.

Strategic Outcome 1: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day

Performance Indicators	Targets	2008-09 Performance
Percentage of Canadian public that perceive the NFB as an innovative, creative and socially engaged institution	60% by March 31, 2011	According to an online survey conducted on behalf of the NFB in 2008, 65% of Canadians believe the NFB to be innovative, 75% agree that the institution is creative, while 62% felt that the NFB is socially engaged.
Percentage of completed productions dealing with major social issues	90% by March 31, 2011	74% of NFB productions completed in 2008-2009 dealt with major social issues, and 90% explored Canadian diversity.
Percentage of NFB audience who indicated that NFB productions reflect Canadian values or perspectives	85% by March 31, 2011	In an online survey of Canadians conducted on behalf of the NFB in 2008, the NFB established baseline measures showing that 71% of respondents feel that NFB productions are reflective of Canadian values, and associate the NFB with many core Canadian values.

Program Activity (\$ thousands)	2007-08 Actual Spending	2008-09				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Production of audiovisual works	54,701	51,060	51,060	53,606	53,711	Social Affairs: A Vibrant Canadian Heritage and Culture ¹
Distribution, Accessibility, Outreach	16,466	13,982	13,982	15,017	14,295	
Revolving Fund	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Total	71,167	65,042	65,042	68,623	68,006	

Variance explanation

The variance from the 2008-09 Planned Spending, the Total Authorities and the Actual Spending includes \$3.6M in Supplementary Estimates appropriation which main components were the Reimbursement of Eligible Paylist Expenditures, funds for the Interdepartmental Partnership with the Official-Language Communities (IPOLC) as well as an allocation from Canadian Heritage for the production of a DVD boxset marking the 400th anniversary of Quebec City.

\$(thousands)

Planned Spending	65,042
Supplementary Estimates appropriation	3,581
Total Authorities	68,623
2008-2009 Carry Forward	(617)
Actual Spending	68,006

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

¹ This government outcome speaks to the importance of the continued existence and public availability of Canadian cultural products and Canada's cultural heritage. The NFB's program activities support this outcome by producing relevant, challenging and innovative audiovisual works that give Canadians a better understanding of Canada and the world and ensuring that this cultural content is accessible at home and abroad.

Overall, the NFB successfully delivered on priorities identified in its 2008-2009 RPP, meeting all expectations with respect to three priorities, and meeting most expectations for the remaining two. The chart below summarizes progress achieved with respect to each priority. In addition, the NFB's new Strategic Plan 2008-2013, published in April of 2008, identified two new management priorities. These were mostly met and are discussed in the table below on management priorities.

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome
<p>Maintain an environment dedicated to excellence and innovation that is conducive to nurturing new avenues for creativity in the audiovisual form.</p> <p>The NFB plays a unique role as a centre for creative excellence and innovation, providing leadership and a strong international brand for the benefit of its private sector partners in the Canadian industry.</p> <p>Its award-winning productions explore major contemporary social issues through strong, diversified point-of-view films that connect with Canadians and promote community engagement.</p>	On-going	<p>Met all expectations</p> <p>The NFB delivered on all plans with respect to this priority, embarking on productions exploring social issues, participating in events of national significance such as the 400th anniversary of the founding of Quebec City, entering into a partnership with the Vancouver Olympic Committee for the upcoming 2010 Winter Olympics, and supporting innovative productions intended for new platforms.</p> <p>The NFB maintained its level of coproduction activity, completing 33 productions with the Canadian private sector last year, and 10 with international partners.</p> <p>The NFB provided technical services and support to 165 productions by independent filmmakers through the FAP-ACIC² programs.</p>	<p>SO 1: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day</p> <p>PA 1: Production of audiovisual works</p> <p>This priority links to SO1 and PA1 through innovation in the production of audiovisual works (both creative and technical)</p>
<p>Maintain and strengthen the NFB's ability to identify, develop and mentor the talent and creative skills from emerging filmmakers and aboriginal, regional, linguistic and ethnocultural communities.</p> <p>Through programs aimed at encouraging the development of authentic artistic voices that reflect diverse Canadian perspectives, the NFB identifies and provides opportunities to creators from Canada's many regions, linguistic, ethnocultural and Aboriginal communities to develop their skills, preparing them to participate in the knowledge-based professions of the future creative sector.</p>	On-going	<p>Met all expectations</p> <p>In keeping with its commitment to foster a diversity of voices and assure access to media for all cultural communities, the NFB met its objectives for the year, providing talent development opportunities to 241 participants in 19 initiatives. Forty one new productions were completed by emerging filmmakers.</p> <p>Eighty five of all productions completed in 2008-2009 explored Canadian diversity. Thirty three productions were produced in the regions.</p>	<p>SO 1: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day</p> <p>PA 1: Production of audiovisual works</p> <p>This priority links to SO1 and PA1 through diversity of perspectives and Canadian values in the production of audiovisual works.</p>

² Filmmaker Assistance Program (FAP) and Aide au cinéma indépendant - Canada (ACIC)

<p>Maintain, promote and enhance research and development initiatives to ensure increased accessibility of NFB audiovisual works.</p> <p>The digital revolution is altering in fundamental ways how audiences are consuming and interacting with audiovisual media. To stay relevant, the NFB is engaging in research and development initiatives that will ensure that NFB programming can migrate easily to such platforms as mobile, iPod, and such others as become available and popular. These activities contribute to the development of film as an art form and to new business models that may lead to new opportunities for the film industry and provide more accessibility to Canadians.</p>	On-going	<p>Mostly Met Expectations</p> <p>This year, the NFB worked on Research & Development on 4 projects. Projects embarked on are destined for use on new platforms and technologies, encouraging the development of innovative content and applications.</p> <p>The e-cinema network pilot project, in its 2nd year, continues to provide an applied forum for testing the technology and delivery mechanism.</p>	<p>SO 1: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day</p> <p>PA 2: Distribution, Accessibility, Outreach</p> <p>This priority links to SO1 and PA2 through the development of innovative content and application to increase accessibility of Canadian audiovisual works</p>
<p>Create a digital strategy that will serve as a foundation to enable the NFB to deliver on its mandate into the future in distribution, new business development, outreach and preservation of its audio-visual heritage.</p> <p>Investments in digital production and distribution will enable the NFB to more effectively exploit its assets now and into the future through new digital distribution channels, by maximizing revenues while making its productions more accessible, and assuring the preservation of the NFB's rich Canadian heritage collection for future generations.</p>	New	<p>Met all expectations</p> <p>The NFB delivered on this priority, making a digital strategy the centrepiece of its new five-year Strategic Plan 2008-2013, launched at the beginning of 2008-2009. All projects identified in its 2008-2009 RPP were successfully launched, including the NFB's new online Screening Room; <i>NFB Images</i>, featuring its digitized stock shot library; and the implementation of its new policy for the acquisition and renewal of rights, which is vital to the success of the NFB's digital strategy.</p>	<p>SO 1: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day</p> <p>PA 2: Distribution, Accessibility, Outreach</p> <p>A digital strategy has made NFB audiovisual works more accessible to Canadians, thus contributing to SO1</p>
<p>Make the works of the NFB readily and widely accessible to Canadian and international audiences.</p> <p>Engagement with the NFB's socially relevant works serve the public interest by fostering social cohesion and national experiences, stimulating learning, renewing our shared values and contributing to the cultural fabric of our country. Enhanced access drives sales to the educational and international markets, supported by the NFB's considerable brand value.</p>	On-going	<p>Mostly met expectations</p> <p>The NFB met most expectations with respect to this priority, increasing its total audience by 9% to over 31 million views through all channels.</p> <p>Due to the worldwide economic recession, the NFB did not realise increased international revenues, seeing instead a drop of 21%.</p>	<p>SO 1: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day</p> <p>PA 2: Distribution, Accessibility, Outreach</p> <p>This priority links to SO1 and PA2 through an increased accessibility of NFB products.</p>

Management Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome
<p>Organizational renewal that will make the NFB a model for the creative organization of the 21st century, delivering value to Canadians through environmentally responsible and flexible, efficient and effective structure and work processes.</p> <p>The planned organizational renewal will support the NFB's recent implementation of a new Program Activity Architecture, the Management Accountability Framework of the Government (MAF) and its five-year Strategic Plan, which positions it and its industry partners to be more competitive in the changing environment.</p>	New	<p>Met all</p> <p>The NFB met all expectations with respect to this priority for the planning period, strengthening management and accountability with new audit, risk management and evaluation plans, and implementing performance measurement strategies aligned to its MRRS³.</p> <p>Organizational re-structuring integrated nine branches into five, which has meant a more supple and responsive organizational structure and more resources going to programming and accessibility – the fundamental pillars of the strategic plan.</p>	<p>SO 1: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day</p> <p>This priority supports SO1 by allowing more resources going to PA1 and PA2.</p>
<p>Firm Financing that will put the NFB on a sound financial basis to deliver on its mandate.</p> <p>Through sound budgeting, responsible fiscal management and cost-effectiveness, the NFB must focus resources on programming and accessibility and assure the NFB can deliver on its mandate and responsibilities into the future.</p>	New	<p>Mostly Met</p> <p>Significant savings were achieved through organizational review and restructuring, involving the closing of the NFB's Paris, New York and Ottawa offices and abolishing a number of positions through transfers, retirements and layoffs.</p> <p>A key challenge remains to translate visibility of the collection into increased revenues.</p>	<p>SO 1: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day</p> <p>Savings through organizational review has meant more resources going to PA1 and PA2.</p>

Risk Analysis

The global digital transformation is altering in fundamental ways how audiences are consuming and interacting with audiovisual media. Engaging with content online or through mobile phones and other hand-held devices has already overtaken traditional television viewing among the younger demographic. As more Canadians engage with the digital world, they expect a full range of offerings, including audiovisual programming. According to a February 2009 Comscore report, 21 million Canadians viewed more than 3.1 billion videos online during the month of February 2009. Canadians want, need and have a right to expect Canadian cultural content on these new platforms. Canadian youth, in particular, are ravenous consumers of digital product and, without a rich cultural offering showcasing Canadian values and stories, will continue to turn to foreign programming. This is the major challenge facing content providers, including the NFB, but also an opportunity to better serve Canadians. Digital technologies offer easier reach,

³ Management, Resources and Results Structure

and a much more efficient and effective delivery of cultural products to Canadians and to the world.

In order to better serve all Canadians across the country, including the most remote regions, the NFB must ensure the accessibility of its films and programs by migrating its production and delivery technology to new and more efficient methods, technologies and platforms.

The NFB's digital transformation was identified as a strategic priority during an extensive strategic planning process conducted in 2007-2008 and has been undertaken within the confines of its means. A multifaceted digital strategy has been developed that includes the digitization of the NFB's collection. The NFB is also pioneering new ways of producing and distributing, which requires new creative approaches, new audiovisual languages and grammars, new ways of engaging with audiences as creators, new business models, new work flows and new international co-production models. It also involves the expansion of our E-cinema network.

However, the undertaking is enormous and presents many technological and cost challenges. Approximately twenty percent of the NFB's collection of films is at risk of loss unless it is migrated to new formats over the next few years. Migration requires careful restoration and the development of standards for digital information management. The NFB must also negotiate costly new platform distribution rights for approximately two-thirds of its film titles, so that all of NFB's collection is accessible to Canadians and consumers around the world.

The NFB has reallocated resources through its internal program review, rationalization and efficiencies in order to fund its digital strategy, including the purchase of equipment required for the new digital production process, rights clearances and the development of our online Screening Room. In 2007-2008 and 2008-2009, five per cent of the NFB's operating budget was re-allocated to support the digital investment.

Organizationally, the NFB is acting quickly to adjust its production chain, distribution strategies and collection management practices. In January 2009, nine branches were integrated into five divisions in order to provide for a more coherent and efficient way of working.

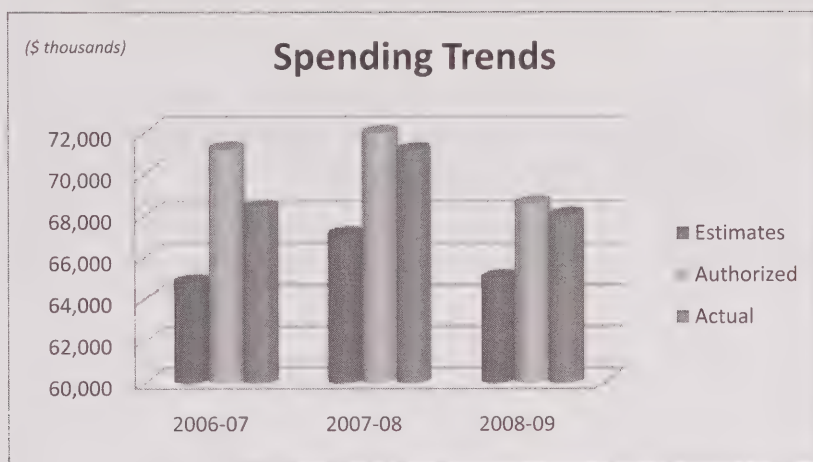
For the past five years, the global marketplace for financing and producing programming has been in transition; globalization, broadcast fragmentation in major markets and the emergence of on-line video services have all had a profound effect on our industry. With the fragmentation of audiences comes the fragmentation of advertising dollars. This trend was observed long before the current global economic crisis. Broadcasters around the world are cutting back on programme expenditure, relying on more local programming, cheaper programming and repeat broadcasts of previously purchased programming. In documentary, there has been a recent decline in appetite for one-off documentaries versus less expensive factual entertainment, reality and lifestyle programming. But this may be a cyclical event, as the popularity of reality programming is declining. One of the specific actions of the NFB's distribution, accessibility and outreach activities is the exploitation of the long shelf life of its documentaries, so that they continue to sell over time. The more popular factual entertainment, which is more topical in nature, naturally has a shorter shelf life.

The digital transformation coupled with the current economic downturn is severely affecting Canada's broadcasting industry, which could reduce the NFB's ability to fund new productions and participate in co-productions and to make them available to Canadians. The NFB's revenues (including pre-sales) from public and private television broadcasters decreased by 26 percent in 2008-2009, and 2009-2010 is expected to be another difficult year. In addition, the NFB's purchasing power has eroded considerably over the past years through the rise in program costs. The NFB continuously seeks to improve its efficiency through the reallocation of resources, rationalization of programs and activities and internal efficiencies. For example, in the last two years, five percent of the NFB's operating budget was reallocated to support the digital investment.

Other recent events that affect the NFB include the following:

- The Canada Culture On-Line - Canadian Memory Fund sunsetted in 2008-2009. This program supported the production of many online educational exhibits on the NFB's website.
- The Interdepartmental Partnership with Official-Language Communities program (IPOLC) ended on March 31, 2009 – In addition to supporting NFB programs for emerging filmmakers from minority-language communities, this Canadian Heritage program supported the e-cinema pilot project (involving new digital distribution technology) in New Brunswick so that francophones could have access to a large collection of NFB films, screened in French in five communities across the province.

Expenditure Profile



Actual spending included Vote 15 (for maternity leave and severance pay) which was not included in planned spending. For 2006-2007, the authorities and actual spending included allocations from the Canadian Memory Fund (\$2.5M) and IPOLC (\$240K); these funds were received through supplementary estimates.

In 2007-2008, Canadian Memory Fund (\$1.8M) and IPOLC (\$320K) allocations were included in planned spending. This explains the higher planned amounts in 2007-2008 compared to 2006-2007. The end of the Canadian Memory Fund program in 2007-2008 resulted in a reduction to NFB's planned spending in 2008-2009. IPOLC (\$ 320K) funds were received through supplementary estimates in 2008-2009. The NFB also received \$750K for the production of the DVD boxed set associated with the tribute to the 400th anniversary of Quebec City.

In 2007-2008, to help fund its digital transformation strategy, the NFB used funds carried over from the previous two years. At the same time, NFB established strict financial controls that provided the funding needed for the start of the digital shift. Consequently, there were very low carry forwards during the 2007-2008 and 2008-2009 fiscal years.

Voted and Statutory Items (\$ thousands)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-07 Actual Spending	2007-08 Actual Spending	2008-09 Main Estimates	2008-09 Actual Spending
60	National Film Board – Program expenditures	68,436	71,167	65,042	68,006
Total		68,436	71,167	65,042	68,006

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1. Strategic Outcome: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.

The NFB achieves this strategic outcome through two program activities: 2.1.1 Production of audiovisual works, and 2.1.2 Distribution Accessibility Outreach.

By producing relevant, challenging and innovative audiovisual works, the NFB gives Canadians a better understanding of Canada and the world. It also explores the creative possibilities of new technologies to ensure an increased accessibility of these works to the Canadian public in all regions of the country, while helping strengthen Canada's presence in the digital realm through its internationally recognized brand.

On the whole, the NFB met the results it set out to achieve in 2008–2009 for this strategic outcome.

2.1.1. Program Activity 1: Production of Audiovisual Works

Program Activity: Production of audiovisual works					
2008-09 Financial Resources (\$ thousands)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
51,060	53,606	53,711	342	321	-21

Expected Results	Performance Indicators ⁴	Targets	Performance Status	Performance Summary
Programming involving social issues	Percentage of Canadian public that perceive the NFB as producing relevant, challenging and innovative audiovisual works	50% by March 31 2011.	Exceeded	An online survey of Canadians from across the country conducted on behalf of the NFB in 2008 found that over 60% of respondents perceive the NFB as producing relevant, challenging and innovative audiovisual works.
	Percentage of NFB audience that perceive it as producing audiovisual works that provide a better understanding of Canada and the world	75% by March 31, 2011.	Ongoing	74% of survey respondents perceive the NFB as producing audiovisual works that provide a better understanding of Canada.

⁴ The indicators and targets listed in this table are part of the NFB's MRRS structure and were finalized after publication of the RPP 08-09. As the NFB operationalizes its performance framework, additional indicators and targets will be added to the MRRS. The NFB wishes to attain all existing performance targets by 2011-2012.

Programming with the focus on point of view documentaries, animation, alternative drama and new media			Met all	67 point of view documentaries, 23 animated films, 4 alternative dramas, 4 new media (web) productions were produced in 2008-2009.
Projects innovative in content, form and broadcasting mode, with flexibility for experimentation	Awards, mentions, nominations and tributes earned at Canadian and International festivals	150 awards by March 31, 2011	Ongoing	109 Canadian and international Awards, up from 92 the previous year 2 Special Tributes Paid - by the Academy of Motion Pictures Arts and Sciences and City of Cannes for NFB contribution to the development of Cinema
	Number of innovation-related awards, mentions, nominations and tributes.			Two special innovation awards: <i>Webby Award for Filmmaker-in-Residence</i> ; Golden Nica for <i>Madame Tutli Putli</i>
Programming exploring Canadian diversity.	Number of audiovisual works exploring Canadian diversity	35% by March 31, 2011	Exceeded	90% (85 films in total) , surpassing the current target.
Audiovisual works created by culturally, regionally & linguistically diverse, Aboriginal and disabled filmmakers	Percentage of audiovisual works realized by culturally, regionally and linguistically diverse, Aboriginal and people with disabilities	50% by March 31, 2011	Met all	Approximately 64% (or 60 films) realized ⁵ , on target with the NFB's performance objective in this area.
	Number of culturally, regionally and linguistically diverse, Aboriginal filmmakers and disabled professionals who benefited from NFB initiatives		Met all	59 culturally, regionally and linguistically diverse, Aboriginal filmmakers and disabled professionals benefited.
Audiovisual works produced by emerging filmmakers	Percentage of completed audiovisual works produced by emerging filmmakers (including talent-nurturing initiatives)	50% by March 31, 2011	Ongoing	44% of works were produced by emerging filmmakers. This includes talent nurturing initiatives, which account for 22 productions.
	Number of emerging filmmakers who produced an NFB audiovisual work or were assisted by the NFB		Met all	42 emerging filmmakers either had their films produced by the NFB or were assisted by it.

⁵ The yearly output for films made by visible minority filmmakers is based on self-identification.

On-going promotion and development of new talent.	Number of participants in talent-nurturing initiatives, including competitions		Met all	241 participants in talent nurturing initiatives
	Number of culturally, regionally and linguistically diverse, Aboriginal and disabled professionals who benefited from NFB initiatives.		Met all	183 culturally, regionally and linguistically diverse, Aboriginal and disabled professionals participated in talent nurturing initiatives.

Program Activity Summary

National Film Board productions provide a uniquely Canadian perspective, including diverse cultural and regional perspectives, recognized across Canada and around the world, thereby playing an important role in the lives of Canadians and a pivotal role in the Canadian film and television industry. The NFB's programming fosters diverse voices and content in both official languages by encouraging participation from Aboriginal groups and ethno-cultural communities from across the country. Production activities include the conceptualization, research, development, production and marketing of documentaries, animation films, new media content, and other emerging forms. The use of the most recent production methods and technologies provide for quality works that are accessible on new distribution platforms and in new media.

Benefits for Canadians

The NFB provides an essential service to Canadians by producing stories that reflect our history and values and that interpret Canada to Canadians and to other nations. NFB audiovisual works offer vital insights into our country's richness and diversity –and serve as an indispensable part of Canada's cultural heritage.

The NFB gives voice to communities and helps to create visibility and awareness of the issues they face, giving them a sense of hope and greater stake in the country. Its commitment to official language minority communities has ensured a vibrant cultural community is able to share its stories. Communities welcome the NFB as the agent to give them voice and to generate public dialogue and publicity.

This program activity serves Canadians:

- by producing the rich and diverse cultural content which reflects Canada's rapidly shifting demographic profile and which cannot otherwise be easily produced.
- by being an essential partner in events of national historic and cultural significance showing Canadian creative innovations to the world and giving creators the freedom to explore and to innovate – while allowing Canadians to be both witnesses and participants in history.

- by being the creative laboratory par excellence for developing the new formats and new approaches to storytelling of the future from ground breaking work in digital creation and distribution (on line, cell phone, e-cinema) to explorations in stereoscopic productions.
- as Canada's best known international cinematic brand, the NFB serves Canadians and the industry by ensuring a strong Canadian presence in a globalized, digital universe.

Performance Analysis

An online survey of Canadians from across the country commissioned by the NFB in 2008 established baseline measures of its progress towards achieving its strategic objectives, revealing that overall, Canadians perceive the NFB to be effectively delivering on its objective to produce highly relevant and innovative Canadian works that contribute to our understanding of Canada and the world.

Working with independent production companies and emerging filmmakers through its studios in Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montreal, Quebec, Moncton and Halifax, the NFB completed 94 films in 2008-2009: 67 documentaries, 23 animations, four fictions with 74 percent of productions exploring major social issues. In addition, four new media projects (web) were also produced. This represents a decrease from last year's output of 155 original productions, due to the fact that the yearly compilation of shorts from the Wapikoni mobile initiative had not been completed by March 31st 2009.

Innovation at the NFB supports private sector Canadian companies in a number of ways. As an essential partner to the industry, the NFB takes on the kind of projects that the private sector cannot tackle on its own, serving as an indispensable source of groundbreaking cinema and new media. Thirty three of the 94 films were coproduced with the Canadian independent private sector, and 10 with international partners.

Programming Excellence & Technical innovation

As a key partner in events of national historic and cultural significance, the institution brought Canadians together to celebrate their history and culture and showed Canadian creative innovations to the world. As part of the 400th anniversary of Quebec City, the NFB produced the groundbreaking film about explorer Champlain, entitled *Facing Champlain*, in an immersive 3D experience seamlessly combining live action, numerous forms of animation, blue screen effects and more. *Front Lines* was another major contribution by the NFB on the occasion of the 90th anniversary of the Armistice – a tribute to Canadian combatants in the First World War. This was done in partnership with the Department of Veterans Affairs, the Department of National Defence, Rideau Hall and the Canadian War Museum, where the film premiered in the presence of Her Excellency the Governor General of Canada. *Front Lines* was also seen coast-to-coast in schools, on television and online.

This year for the first time the NFB partnered with the Governor General's Performing Arts awards to produce a series of short signature works honouring laureates of the Lifetime Artistic Achievement Awards, the National Arts Centre Award and the Ramon John Hnatyshyn Award for Voluntarism.

The NFB also entered into a new partnership with the Vancouver Organizing Committee for the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games (VANOC) and 2010 Legacies Now to collaborate in the Canada Code interactive digital project, a website of photos and words that gives all Canadians a chance to participate in the games as a national, pan-Canadian event. The NFB is also working with Cirque du Soleil on Canada's Pavilion at the Shanghai World Exposition.

Awards

NFB productions won 109 Canadian and international awards, including a Webby Award for the groundbreaking interactive documentary project *Filmmaker-in-Residence*. In addition, on the occasion of its 70th anniversary, the NFB was bestowed special honours by the Academy of Motion Picture Arts and Science as well as the Charles Guggenheim Center for the Documentary Film and the American National Archives Foundation. Fiscal year 08-09 ended with a special Gold Medal from the city of Cannes, home of the Cannes Film Festival and the world's largest television market, in honour of the NFB's 70th and in recognition of its continuing and distinctive contributions to cinema and television.

Awards for Excellence and Innovation	
	2008-09
Canadian Awards	59
International Awards	50
Total	109

Encouraging diverse perspectives

The Film Board is committed to the principles of equal access and cultural diversity, encouraging dialogue and understanding, and assuring that Canada's cultural communities have a voice. NFB productions are created by talented Canadians from all backgrounds and regions, in both official languages, representing Canada in all its diversity. In 2008-2009, approximately 64 percent of completed films were realized by culturally, regionally and linguistically diverse filmmakers, as well as Aboriginal filmmakers and people with disabilities.

Films like *Twelve*, *Warrior Boyz* and *Club Native* were instrumental in generating discussion and awareness about the challenges adolescent immigrants face in adapting to Canada, gang life and violence in Metro Vancouver's Indo Canadian community and the complex legal and cultural implications of claiming membership in some First Nations communities. The film *Qallunaat! Why White People Are Funny*, directed by Mark Sandiford and coproduced with Beachwalker Films Inc, was recognized this year with the 2008 Canada Award presented by the Gemini Awards. The Canada Award honours excellence in mainstream television programming which best reflects the racial and cultural diversity of Canada.

The NFB remains today one of the world's most important producers of Aboriginal works. Through initiatives such as *Our World*, created in partnership with remote First Nations communities in British Columbia and the Yukon, First Nations youth created web-based productions about themselves, their home and their community. *Wapikoni Mobile*, which celebrated its fifth anniversary this year, has connected with 800 youth from fourteen communities to create nearly 300 productions, and received 23 international festival prizes. This travelling audiovisual studio was created by veteran documentary producer Manon Barbeau (Les

productions des beaux jours), in partnership with the NFB and the Assembly of First Nations of Quebec and Labrador.

Alanis Obomsawin, an internationally renowned NFB filmmaker who has produced many documentaries on First Nations history and culture received in 2008 the Governor General's Performing Arts Award for Lifetime Artistic Achievement.

Professional development initiatives

Through 19 talent-nurturing initiatives for emerging filmmakers, the NFB provided professional mentoring for 241 Canadians, preparing them for future creative opportunities and leadership in the development and renewal of Canada's creative economy. Of these, 183 participants were culturally, regionally and linguistically diverse, Aboriginal or disabled professionals.

The NFB plays a particularly important role in supporting the federal government's commitments under Part VII of the Official Languages Act, which supports the development of official language minority communities (OLMCs). In 2008-2009, 26 films were completed by filmmakers from official language minority communities, while 71 emerging filmmakers from OLMC benefited from seven talent nurturing initiatives.

The NFB also worked in partnership with industry and training institutions on a range of professional development initiatives. In particular, it worked with the Canadian Film Centre launch a new program to advance the art of documentary, the *CFC-NFB Documentary Lab*. The Program is designed to help Canadian directors with an idea for a theatrical documentary to develop their projects for international audiences.

In addition, 165 films were completed by filmmakers through the support of the Filmmaker Assistance Program (FAP) and Aide au cinéma indépendant canadien (ACIC).

The NFB met all of its performance targets for fiscal year 2008-2009.

Lessons Learned

To remain relevant, the NFB will continue to:

- Pursue its mission to produce audiovisual works that reflect the country's diversity and explain the changing cultural and social realities of Canada.
- Push boundaries in creativity, innovation and artistic vision and take commercial and artistic risks that can only be done by the NFB.
- Connect with audiences in all regions of Canada, particularly younger audiences, on the platform of their choice.
- Support emerging filmmakers
- Meet the programming requirements of specific client groups such as the education sector.
- Maintain a strong regional focus, by identifying and developing regional talent, and reflecting Canada regions and diversity

Transition to Digital

The NFB continues to transform its production processes and post-production services in order to produce and deliver programming in the digital formats required by Canadians and world audiences. In order to continually meet the challenges of the digital technological shift and remain at the forefront of innovation, the NFB has identified the need for a more integrated project delivery model for organization-wide project teams so that each function is carried out in parallel from the outset and functional specialists are involved at a much earlier stage in the process. There is also an opportunity to plan for multiplatform formats right from the start. This will simplify project management and delivery and improve productivity.

In addition, a wide range of new skills are currently required to make the shift to digital media and project management among executive producers, producers, line producers, production supervisors, technical coordinators, production coordinators, studio administrators, marketing managers and staff.

The NFB's expertise in new platforms also makes it a valuable partner in international initiatives with public and private-sector partners in the UK, Brazil, Japan and France to name a few. The NFB enjoys strategic partnerships that go beyond the traditional co-production model. Agreements with the Brazil Ministry of Culture or our most recent agreement with the Japan Broadcasting Corporation (NHK) deepen the forms of collaboration and open doors for the Canadian industry. Key to this partnership is the NFB's ability to innovate in multi-platform and socially engaged programming.

2.1.2. Program Activity 2: Distribution, Accessibility, Outreach

Program Activity: Distribution, Accessibility, Outreach					
2008-09 Financial Resources (\$ thousands)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
13,982	15,017	14,295	156	146	-10
Expected Results	Performance ⁶ Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
Completed audiovisual works accessible on new distribution platforms	Percentage of audiovisual works accessible on new distribution platforms		Met all	Over 1000 titles (8%) are now available at NFB.ca, 966 hours of the NFB's stock shot library (25%) have been digitized for its commercial portal <i>NFB Images</i> , 5500 titles (42%) are available on DVD and 140 recent titles digitized for distribution over e-Cinema network.	

⁶ The indicators and targets listed in this table are part of the NFB's MRRS structure and were finalized after publication of the RPP 08-09. As the NFB operationalizes its performance framework, additional indicators and targets will be added to the MRRS. The NFB wishes to attain all existing performance targets by 2011-2012.

On-going digitization of the NFB collection	Percentage of NFB archives that are digitized		Ongoing	25% of NFB archives (stockshots) have now been digitized.
Increased number of audiovisual works available online	Number of audiovisual works available online		Met all	Over 1000 titles now digitized and available for streaming online. 5500 titles on DVD available for purchase online. 140 titles digitized for distribution over e-Cinema network.
Increased sales generated by NFB's collection	Sales generated by NFB's collection		Not Met	Total sales of \$4,915,861 achieved in the year, a 17% drop over the previous year.
Improved access to the NFB collection through its various activities and offerings, particularly the mediatheques and other resources and increasing number of initiatives targeted for the educational sector	<p>Percentage of Canadian population who:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ have access to NFB programming ▪ used, accessed, viewed an NFB product ▪ used, accessed, viewed NFB audiovisual works through new distribution platforms <p>Number of</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ clients, users and audience reached ▪ unique online visitors 	<p>60% of Canadian population to have access to NFB programming by March 31, 2011</p> <p>85% of Canadian population to have used, accessed, viewed an NFB product by March 31, 2011</p>	Ongoing	<p>According to the Canadian Internet Project published in 2008, 80% of Canadian homes have access to Internet (54% to broadband Internet), allowing them to stream films or purchase DVD's at NFB.ca.</p> <p>According to an online survey conducted on behalf of the NFB in 2008, 81% of respondents have ever accessed an NFB production, while 21% did so in the previous year.</p> <p>The NFB achieved greater than 31 million Canadian views for its productions on all platforms in 2008-2009, up 9% from the previous year. 46% of this Canadian audience was achieved within the educational market.</p> <p>There were 7,670,777 visitors to NFB.ca in 2008-2009: 4,602,466 Canadian and 3,068,311 international.</p> <p>179,295 people attended public screenings of NFB films and 212,569 visited NFB mediatheques.</p>
Appreciable research and development efforts on techniques and technology in the audiovisual field	Number of research and development projects related to innovation		Met all	4 research and development projects were underway in 2008-2009 related to innovation, in accordance with R&D plans.

Program Activity Summary

The NFB's distribution, accessibility and outreach activities contribute to a dynamic Canadian culture and heritage. The distribution of audiovisual work includes: commercializing its audiovisual catalogues and well established stock shot library and developing and diversifying markets (Theatrical, TV, web and New Platforms, both Consumer and Institutional) for NFB products in Canada and abroad. Priority activities will make works available in communities across Canada, especially those in remote, rural areas, and provide increased access to Canadians with disabilities, Aboriginal groups and official language minority communities.

Benefits for Canadians

The NFB provides an essential service by distributing stories that reflect our history and values and interpret Canada to Canadians and to other nations. Canadians benefit from NFB programming that serves the public interest by stimulating learning, renewing our shared values and contributing in the long run to a well functioning civil society. This program activity increases the visibility and awareness of the NFB and its products, through marketing, programming and distribution, and building on its strong brand.

Digital technology has provided the NFB with an unprecedented opportunity to connect more directly with its audience, providing a rich viewing experience across all regions in both official languages and engaging Canadians in discourse and ensuring democratic participation and social inclusion. This program activity serves Canadians by making its rich collection and ongoing productions available when and where Canadians want to see it, on the platform of their choice. In particular, the NFB delivers trusted Canadian content to our schoolchildren across the country.

As Canada’s best known international cinematic brand, the NFB serves Canadians and the industry by ensuring a strong Canadian presence in a globalized, digital universe. Through its distribution activities, the NFB continues in its tradition of excellence, giving creators the freedom to explore and to innovate, and allowing Canadians to be both witnesses and participants in history.

Performance Analysis

Canadian audience

The NFB increased its audience base in 2008-2009, with over 31 million views reached through its education, institutional, television, theatrical, community and online distribution channels, an increase of 9 percent over the previous year. Television and non-theatrical (educational and institutional) channels account for 83 percent of audiences. While television audiences had a slight decrease (3 percent), non-theatrical and online audience increased significantly (10 percent and 54 percent respectively).

Canadian Audience Measurement 2007-08 and 2008-09

Access	2008-09	2007-08
TV	11,889,000	12,245,000
NFB.ca (visits)	4,602,466	2,989,258
Institutional and Education (non-theatrical)	14,473,684	13,178,623
Home Video	32,477	36,461
Mediatheques	212,569	205,182
Public Screen	179,295	166,433
Theatrical Screen	89,300	n/a
Partner loans/libraries	138,367	146,112
GRAND TOTAL	31,617,158	28,967,069

Since the launch of the Online Screening Room (Jan – March 2009), Canadian visits totalled over 1 million, more than doubling the number of visits during the same period in 2007-2008. The total number of Canadian visits for fiscal year 2008-2009 exceeded 4,6 million. The take-up has been significant, increasing the average time being spent on the site. Online Canadians have expressed their affection and gratitude in surprising numbers.

Comments include:

- *"What a treasure, thank you for making it available to us!"*
- *"Upon reading this my first thought is that Christmas has come early for all Canadians...three cheers for the NFB our true Canadian treasure."*
- *"Awesome. These are moments that make me feel proud of my country."*

Viewership for the NFB's online offerings is expected to continue to grow as new productions are added each month.

As part of the flagship events for the 400th anniversary of Quebec City discussed in section 2.1.1, the NFB produced a three-DVD box set containing nine films on the history of this unique city, distributed free of charge to over 26,000 schools and public libraries across Canada, in collaboration with the Department of Canadian Heritage, resulting in an estimated viewership of more than 1,7 million views and increasing the overall non theatrical audience by 10 percent.

The e-cinema network pilot project, in its 2nd year, continues to provide an applied forum for testing the technology and delivery mechanism. The NFB continued to provide highly sought after programming to its existing network, more than doubling its audience over the previous year.

Collections Management

The NFB creates value for Canadians through the careful management of assets, including the digitization of its vast collection of historically and culturally significant films and associated materials, created over its 70-year history. These efforts provide increased accessibility to NFB productions by Canadians, and assure distinctively Canadian alternatives in the digital space.

Digitized units per format

Digitization Formats	Units digitized in 2008-2009	Units digitized as of March 31, 2009
Films in MPEG 2 format for distribution on DVD	975	5277
Films in MPEG 4 format for use in NFB theatres in Montreal and Toronto	598	5121
Film excerpts for the Web	926	1449
Complete films for the Web	1467	1836
Films for mobile devices	385	436
Films for e-cinema	117	141
Stock shots for SD Format for <i>NFB Images</i>	6550	16199
Stock shots for HD Format for <i>NFB Images</i>	1167	1167

Revenues

	2008-2009	2007-2008	% Change
Market			
Television (including presales)	\$1,360,721	\$1,830,456	-26%
Institutional and educational	\$1,958,436	\$2,324,371	-16%
Home video	\$871,712	\$1,117,655	-22%
Theatrical	\$170,921	\$128,989	33%
Stockshots	\$554,071	\$490,808	13%
Total	\$4,915,861	\$5,892,279	-17%

Revenues overall fell significantly over the previous year, particularly in television. International sales were lower, showing a 21-percent drop, while Canadian sales suffered a 14-percent reduction. This decrease is mostly due to the current marketplace for new programming rather than the market conditions for the overall collection. Other factors such as the NFB's increase in coproduction activity contributed to the recent drop in revenues.

A key challenge for the NFB is to translate increased visibility of the collection into revenues, using innovative business models associated with access to digital content on the web.

Lessons Learned

In the current climate where Canada's broadcasting and distribution industries are facing instability and enormous financial pressures – coupled with the challenges inherent in making the digital shift – the NFB's role as producer and distributor is more critical than ever. The NFB and its private and public-sector partners provide filmmakers from every region of the country with the means to bring their visions to life and to reach a wide Canadian and global audience. The NFB's commitment to supplying the education sector with Canadian content for the classrooms is the foundation for building a stronger, more cooperative federation for the future.

The great popularity of the online Screening Room indicates that Canadians want to see more films by the NFB and will do so when these are readily accessible in ways that Canadians have come to expect. The global digital transformation provides tremendous opportunities for the NFB to better serve Canadians by:

- Reaching audiences across Canada and in particular underserved communities, such as isolated rural communities and official language minority communities.
- Reaching Canadian youth in a media that they consume and ensuring that they have access to Canadian stories and values.

During the last fiscal year, the NFB identified new opportunities aimed at market development and the expansion of the NFB audience, and is making the shift to online distribution. These opportunities will result in:

- **Increasing Audience** – Consultations with stakeholders confirm that by increasing access to our programming, we will increase our audiences. In addition to access, we need to increase awareness of our products and services - our audiences need to be aware of our productions, must want to see them, must know how to access them and must know that they are seeing an NFB production. We need to ensure that we leverage the world-class reputation and strength of the NFB brand in order to support the marketing of our products and services.
- **Increasing Audience Engagement** – The consumer is more demanding than ever and needs to feel engaged with product and services. The NFB will encourage return users to our points of service, maintaining a “conversation” with our audience, survey satisfaction of our users and, where appropriate, monetizing products and services.
- **Lowering the Cost of Delivery** – By maximizing digital technology (web based, on-line transactions, secured sites for buyers, mobile applications, etc.), we will increasingly lower our cost of marketing and delivery.

In order to ensure the highest value of service to Canadians, the Distribution, accessibility and outreach program activity strives to increase revenues and create new areas of revenue generation, with a strong focus on online media. These revenues allow the NFB to expand its reach into underserved communities and provide additional programming to the country.

2.1.3. Program Activity 3: Revolving Fund

Program Activity: Revolving Fund					
2008-09 Financial Resources (\$ millions)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	

Program Activity Summary

Operations are funded through a permanent authority from Parliament (Revolving Fund) and Parliamentary appropriations voted annually. The Revolving Fund allows the Board to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for working capital, interim financing of operating costs and capital assets acquisitions.

Benefits for Canadians

The Revolving Fund allows the NFB to provide uninterrupted services to Canadians.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Financial Highlights

The financial information included in the Financial Highlights section is based on an accrual accounting and extracted from the 2008-09 NFB's audited Financial Statements.

The balance sheet shows an increase in non-financial assets. This is mainly due to the purchase of equipment needed for the digital transition. Most of the new equipment is being financed through capital lease contracts, which also explains in large part the increase in liabilities.

In addition to the impact of rationalization, the decrease in operation expenditures is explained primarily by the reduction in cash contributions for co-productions as well as the closing of some sales offices. Close monitoring of our transportation, communication, hardware and supply expenses also contributed to this decrease.

(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position			
as at March 31, 2009	% Change	2009	2008
Financial assets	-3.8%	7,780	8,088
Non-financial assets	21.8%	10,027	8,229
TOTAL ASSETS	9.1%	17,807	16,317
Total Liabilities	14.2%	18,804	16,469
Total Equity		- 997	- 152
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	9.1%	17,807	16,317

(\$ thousands)

Condensed Statement of Operations			
for the year ended March 31, 2009	% Change	2009	2008
EXPENSES			
Salaries and benefits	-1.2%	40,071	40,578
Professional and special services	2.6%	8,854	8,631
Rentals	-5.3%	8,478	8,954
Transportation, communication, material & supplies and information	-15.9%	6,544	7,778
Cash financing in co-productions	-20.0%	4,016	5,020
Amortization of capital assets	6.0%	2,774	2,616
Royalties and contracted film production and processing	13.6%	2,338	2,059
Other	15.6%	1,560	1,350
Total Expenses	-3.1%	74,635	76,986
REVENUES			
Film prints	-11.0%	2,498	2,808
Royalties	-23.9%	1,534	2,015
Sponsored production and pre-sale	-36.6%	727	1,147
Stockshots	12.8%	554	491
Other	16.9%	471	403
Total Revenues	-15.7%	5,784	6,864
NET COST OF OPERATIONS	-1.8%	68,851	70,122

Expenditures

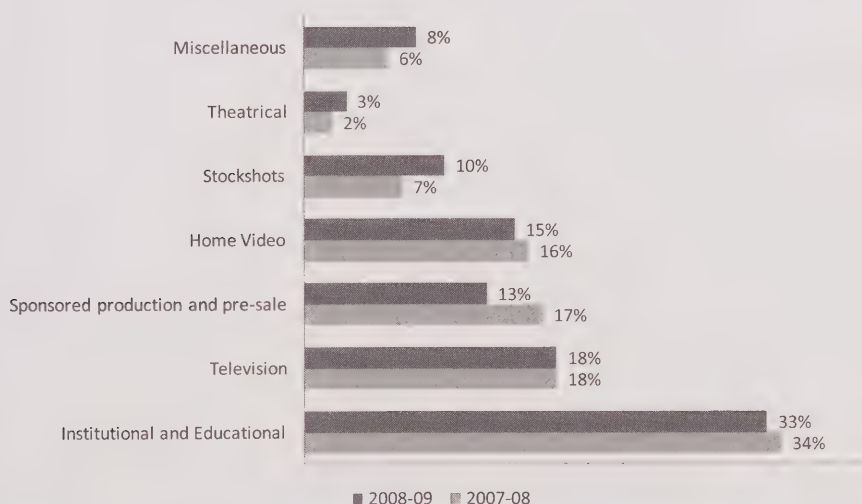
In 2009, 85 percent (2008 – 82 percent) of the NFB's expenditures were related to film production and distribution as well as to network accessibility and development.

The proportion of Management and Administration expenditures decreased from 13 percent (\$10.2M) to 12 percent (\$9.3M), allowing funds to be reinvested in the programming and accessibility sectors as well as in the continuation of the digital transition that begun in 2008.

	2008-09	2007-08	2008-09	2007-08
	(\$ thousands)		%	
Programming - French & English	40,340	40,812	55.0	54.0
Distribution	8,416	8,003	11.0	10.0
Marketing, Outreach and Communications	14,267	14,183	19.0	18.0
Sub-total	63,023	62,998	85.0	82.0
Digital Development and applications	2,328	3,746	3.0	5.0
Management and Administration	9,284	10,242	12.0	13.0
Total expenses	74,635	76,986	100.0	100.0

Revenue

The economic situation has had some effects on the television sales sector. Nevertheless, this and the education sector still remain at the top of the list for generating revenue for the NFB. Pre-sales and sponsorship revenues were lower in 2009 than in 2008, while those from stockshots increased slightly.



Financial Statements

<http://www.onf-nfb.gc.ca/medias/download/documents/pdf/nfb-financial-statements-2008-2009.pdf>

List of Supplementary Information Tables

All electronic supplementary information tables found in the 2008-09 Departmental Performance Report can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

Table 1: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

Table 5: Details on Transfer Payment Programs (TPPs)

Liste des tableaux supplémentaires

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le Rapport ministériel sur le rendement de 2008-2009 est maintenant disponible dans le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

Tableau 1 : Source des revenus disponibles et des revenus non disponibles
Tableau 5 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert

Dépenses

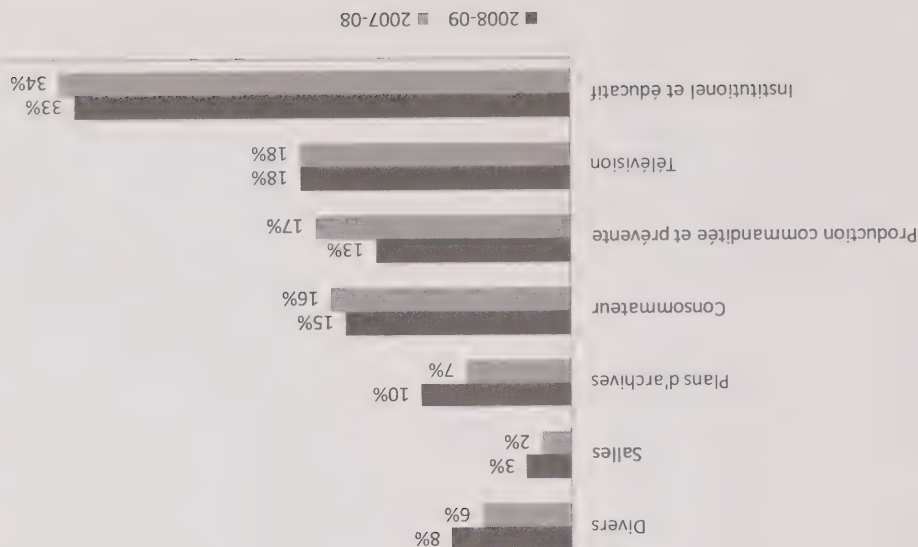
En 2009, 85% (2008 - 82%) des dépenses de l'ONF étaient reliées à la production de films et à la distribution ainsi qu'à l'accessibilité et au développement de réseau.

La proportion des dépenses de Direction et services administratifs a diminué de 13% (\$10.2M) à 12% (\$9.3M) permettant le réinvestissement des fonds à la programmation et à l'accessibilité ainsi qu'à la poursuite du virage numérique débuté en 2008.

	2008-09		2007-08		(en milliers de dollars)	%
	2008-09	2007-08	2008-09	2007-08		
Programation - française et anglaise	40,340	40,812	55.0	54.0		
Distribution	8,416	8,003	11.0	10.0		
Marketing, dévelop. réseaux et communications	14,267	14,183	19.0	18.0		
Sous-total	63,023	62,998	85.0	82.0		
Développement et applications numériques	2,328	3,746	3.0	5.0		
Direction et services administratifs	9,284	10,242	12.0	13.0		
Total dépenses	74,635	76,986	100.0	100.0		

Revenus

La situation économique a eu des effets sur le secteur des ventes télévisées. Néanmoins, celui-ci et le secteur de l'éducation demeurent les meilleurs générateurs de revenus pour l'ONF. Les revenus de production commanditée et préventes ont été moins importants en 2009 qu'en 2008, alors que ceux de plan d'archives ont légèrement augmenté.



Principales données financières

Les données financières incluses dans la section Principales données financières ont été préparées selon la méthode de la comptabilité d'exercice et proviennent des états financiers vérifiés 2008-2009 de l'ONF.

Le bilan démontre une augmentation des actifs non financiers. Celle-ci est principalement reliée à l'achat d'équipement requis pour le virage numérique. La majorité de ces nouveaux équipements sont financés par le biais de contrat de location-acquisition ce qui explique également en grande partie l'augmentation des passifs.

En plus de l'impact de la rationalisation, la diminution des dépenses d'opérations s'explique principalement par la réduction des participations en espèce dans les coproductions ainsi que par la fermeture de certains bureaux de ventes. Le contrôle serré de nos dépenses de transport, de communication, de matériel et fournitures a également contribué à cette diminution.

(en milliers de dollars)

Etat de la situation financière - Sommaire			
au 31 mars			
	% variation	2009	2008
Actifs financiers	-3,80%	7,780	8,088
Actifs non financiers	21,80%	10,027	8,229
Total actifs	9,10%	17,807	16,317
TOTAL ACTIFS	9,10%	17,807	16,317
Total Passifs	14,20%	18,804	16,469
Total Avoir		-997	-152
TOTAL PASSIFS ET AVOIR	9,10%	17,807	16,317

(en milliers de dollars)

Etat des résultats - Sommaire			
Exercice terminé le 31 mars			
	% variation	2009	2008
CHARGES			
Salaires et avantages sociaux	-1,20%	40,071	40,578
Services professionnels et spéciaux	2,60%	8,854	8,631
Location	-5,30%	8,478	8,954
Transport, communication, matériel et fournitures et information	-15,90%	6,544	7,778
Participation en espèces dans les coproductions	-20,00%	4,016	5,020
Amortissement des immobilisations	6,00%	2,774	2,616
Redevances et sous-traitance pour production de films et développement en laboratoire	13,60%	2,338	2,059
Divers	15,60%	1,560	1,350
Total charges	-3,10%	74,635	76,986
REVENUS			
Copies de films	-11,00%	2,498	2,808
Redevances	-23,90%	1,534	2,015
Production commanditée et prévente	-36,60%	727	1,147
Plans d'archives	12,80%	554	491
Divers	16,90%	471	403
Total revenus	-15,70%	5,784	6,864
Coût net des opérations	-1,80%	68,851	70,122

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

applications pour les plateformes mobiles, etc.), nous diminuerons progressivement les coûts de promotion et livraison.

Afin de servir l'ensemble des Canadiens et de leur procurer la meilleure valeur qui soit, l'activité de programme Distribution, accessibilité et rayonnement vise aussi à augmenter les revenus et à créer de nouveaux secteurs générateurs de revenus en mettant l'accent sur les outils en ligne. Ces revenus permettent d'étendre le rayonnement vers les communautés mal desservies et de fournir de la programmation additionnelle à l'ensemble du pays.

2.1.3. Activité de programme 3 : Fonds renouvelable

Activité de programme 3 : Fonds renouvelable					
Ressources financières 2008-2009			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.
Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Écart du rendement	Sommaire du rendement	
S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	

Sommaire de l'activité de programme

Le financement des activités provient d'une autorisation permanente du Parlement (Fonds renouvelable) et de crédits parlementaires votés annuellement. Le Fonds renouvelable permet à l'Office de puiser dans le Trésor pour effectuer des paiements relatifs au Fonds de roulement, au financement temporaire des charges d'exploitation et à l'acquisition des immobilisations.

Avantages pour les Canadiens

Le fonds renouvelable permet à l'institution de fournir à la population des services sans interruption.

L'ONF doit donc relever un important défi : faire en sorte que la visibilité accrue de la collection produise des revenus en utilisant des modèles d'affaires associés à l'accès au contenu numérique par le Web.

Leçons apprises

Dans le climat actuel, alors que les industries canadiennes de la radiodiffusion et de la distribution doivent faire face à une certaine instabilité et à d'énormes pressions financières – en plus des défis que recèle le passage au numérique –, le rôle de l'ONF en tant que producteur et distributeur est plus déterminant que jamais. L'ONF et ses partenaires des secteurs privé et public fournissent aux cinéastes de toutes les régions du pays les moyens de transformer leurs visions en œuvres d'art et de rejoindre un large auditoire canadien et mondial. La jeunesse canadienne a besoin d'apprendre l'histoire et la culture de son pays par l'entremise de médias culturels qui lui conviennent. L'engagement de l'ONF à fournir au secteur de l'éducation du contenu canadien à utiliser en classe offre une assise à l'édification d'une fédération plus forte et davantage axée sur la collaboration.

La grande popularité de l'Espace de visionnage en ligne indique que les Canadiens et Canadiennes veulent voir plus de films de l'ONF et les regarder quand ils sont offerts par des moyens sur lesquels ils comptent désormais. Le passage au numérique à l'échelle mondiale offre à l'ONF des possibilités extraordinaires de mieux servir la population canadienne en :

- Rejoignant les auditoires à l'étendue du Canada, particulièrement dans les communautés moins bien servies, par exemple dans les communautés rurales isolées et les communautés de langue officielle en situation minoritaire;
 - Rejoignant la jeunesse canadienne dans un média qu'elle utilise et en s'assurant qu'elle ait accès à des histoires et valeurs canadiennes.
- Au cours du dernier exercice, l'ONF a repéré de nouvelles occasions de développement de marché et d'élargissement de son auditoire; il assure d'ailleurs la transition vers la distribution en ligne. Ces occasions donneront lieu aux résultats que voici.

- **Élargissement de l'auditoire** – Des consultations avec les parties intéressées ont confirmé qu'augmenter l'accessibilité à notre programmation permettra d'élargir notre auditoire. En plus d'améliorer l'accessibilité, nous devons mieux faire connaître nos produits et services – les auditoires doivent connaître nos productions, avoir envie de les voir, savoir comment y accéder et avoir conscience qu'ils sont en train de regarder une production ONF.
- **Fidélisation de l'auditoire** – Le consommateur est de plus en plus exigeant et doit avoir envie de rester fidèle aux produits et services offerts : l'ONF encouragera la fidélisation des clients aux points de services, maintiendra un « dialogue » avec son auditoire, mènera des enquêtes statistiques sur la satisfaction des utilisateurs et, lorsque cela s'avère approprié, monétisera ses produits et services.

- **Diminution du coût de la diffusion** – En maximisant l'utilisation de la technologie numérique (applications Web, transactions électroniques, sites sécurisés pour les achats,

L'auditoire de produits en ligne de l'ONF devrait continuer d'augmenter à mesure que de nouvelles productions seront ajoutées au fil des mois.

Dans le cadre des événements phares ayant marqué le 40^e anniversaire de Québec, abordés à la section 2.1.1, l'ONF a produit un coffret de trois DVD qui comporte neuf films sur l'histoire de cette ville unique. En collaboration avec le ministère du Patrimoine canadien, l'ONF a distribué ce coffret gratuitement dans plus de 26 000 écoles et bibliothèques publiques du Canada. Cette opération a permis de générer plus de 1,7 million de visionnages de plus, soit une augmentation de 10 % de l'auditoire global sur le marché non commercial.

Le projet pilote d'e-cinéma, qui en est à sa deuxième année d'existence, demeure une plateforme d'essai de la technologie et du mode de distribution. L'ONF a continué de fournir une programmation courue au réseau en place, faisant ainsi plus que doubler son auditoire par rapport à l'année précédente.

Gestion des collections

L'ONF procure de la valeur à la population canadienne en gérant rigoureusement ses biens, notamment par la numérisation de la vaste collection de films et documents connexes à valeur culturelle et historique qu'il a produits en plus de 70 ans d'existence. Grâce à ces efforts, les productions de l'ONF sont plus accessibles à la population canadienne et assurent la présence de produits authentiquement canadiens dans l'espace numérique.

Revenus

Les revenus ont chuté par rapport à l'année précédente, particulièrement sur le marché de la télévision. Les ventes à l'échelle internationale ont été plus faibles, de 21 %, tandis que celles réalisées sur le marché canadien ont baissé de 14 %.

Cette diminution est principalement

attribuable à l'état actuel du marché en

regard de nouvelle programmation plutôt

qu'aux conditions du marché de la

collection dans son ensemble. D'autres

facteurs tels que l'augmentation des

activités de coproduction de l'ONF

ont contribué à la récente chute des revenus.

La technologie numérique donne à l'ONF une occasion sans précédent de se rapprocher plus directement de son auditoire, d'offrir un riche contenu audiovisuel dans toutes les régions et dans les deux langues officielles, de favoriser le dialogue avec la population canadienne et d'encourager la participation démocratique, ouverte à tous. Cette activité de programme sert la population canadienne puisqu'elle lui permet d'accéder à la riche collection de l'ONF et aux productions à venir et ce, au moment et à l'endroit qui leur conviennent, sur les plateformes de leur choix. Plus particulièrement, l'ONF distribue du contenu canadien fiable aux élèves du pays tout entier.

En s'imposant comme la marque cinématographique canadienne la plus réputée à l'échelle internationale, l'ONF sert à la fois la population canadienne et l'industrie et, à ce titre, assure la présence marquée du Canada dans l'univers numérique à l'échelle mondiale. Par ses activités de distribution, l'ONF est fidèle à sa tradition d'excellence et donne aux créateurs la liberté d'explorer et d'innover – et permet aux Canadiens et aux Canadiennes d'être à la fois témoins et participants de l'histoire.

Analyse du rendement

Auditoire canadien

En 2008-2009, l'ONF a accru son auditoire, qui a représenté plus de 31 millions de visionnaires canadiens par les canaux de distribution en ligne, communautaires, éducatifs, institutionnels, télévisuels et des salles, ce qui signifie une augmentation de 9 % par rapport à l'année précédente. Le marché de la télévision et le marché non commercial (éducatif et institutionnel) comptent pour 83 % des auditoires. Bien que les auditoires télévisuels aient accusé un léger repli (3 %), ceux des marchés non commerciaux et en ligne ont augmenté significativement (de 10 % et 54 % respectivement).

Accès	2008-2009	2007-2008
Télévision	11,889,000	12,245,000
ONF.ca/NFB.ca (visites)	4,602,466	2,989,258
Institutionnel et éducatif (non commercial)	14,473,684	13,178,623
Consommateur	32,477	36,461
Médiathèques	212,569	205,182
Projections publiques	179,295	166,433
Salles	89,300	n/a
Prêts aux partenaires/biblio.	138,367	146,112
TOTAL GLOBAL	31,617,158	28,967,069

Mesure de l'auditoire canadien 2007-2008 et 2008-2009

- « C'est tout un trésor! Merci de nous le rendre accessible! »
- « À la lecture de ceci, la première idée qui m'est venue est que Noël est en avance cette année pour tous les Canadiens... Bravo à l'ONF, notre véritable trésor canadien. »
- « Génial! Il y a des moments, comme celui-ci, où je me sens fier de mon pays. »

Depuis le lancement de l'Espace de visionnage en ligne (janv. à mars 2009), les visites canadiennes sur le site ont totalisé plus de un million, soit plus du double du nombre de visites enregistrées à la même période en 2007-2008. Pour l'année financière 2008-2009, le nombre de visites canadiennes a atteint un total de plus de 4,6 millions. Ce positionnement est notable et la durée moyenne des visites est plus longue. Les internautes canadiens ont exprimé leur affection et leur gratitude en grand nombre. Voici quelques-uns de leurs commentaires.

L'ONF offre un service essentiel en distribuant des œuvres qui reflètent notre histoire et nos valeurs, et qui font connaître et comprendre le Canada à la population d'ici et à celles des autres nations. La population canadienne tire avantage de la programmation de l'ONF, qui sert l'intérêt public en stimulant l'apprentissage, en renouvelant nos valeurs communes et en contribuant, à long terme, au bon fonctionnement de la société civile.

Cette activité de programme accroît la visibilité et la connaissance de l'ONF et de ses produits par la mise en marché, la programmation, la distribution et l'exploitation de sa marque reconnue.

Avantages pour les Canadiens

Les activités de distribution, d'accessibilité et de rayonnement de l'ONF contribuent au développement d'une culture et d'un patrimoine canadiens dynamiques. La distribution d'œuvres audiovisuelles regroupe la commercialisation des catalogues audiovisuels de l'ONF et de son importante cinématique de plans d'archives, ainsi que le développement et la diversification des marchés clés (salles, télévision, Web et nouvelles plateformes, tant sur le marché consommateur et qu'institutionnel) sur lesquels l'ONF distribue ses produits au Canada et à l'étranger. Par ses activités prioritaires, l'ONF rendra ses œuvres accessibles aux communautés en régions éloignées et rurales et améliorera leur accessibilité pour les personnes handicapées, les groupes autochtones et les communautés de langue officielle en situation minoritaire.

Sommaire de l'activité de programme

Efforts de recherche et développement appréciables dans le domaine des techniques et de la technologie audiovisuelles	Nombre de projets de recherche et développement liés à l'innovation	Satisfait à toutes les attentes	En 2008-2009, 4 projets de recherche et développement liés à l'innovation étaient en cours, conformément aux plans de R et D.
<p>visionnés ■ ayant accès à des produits de l'ONF, les ayant utilisés ou visionnés au moyen des nouvelles plateformes</p> <p>Nombre de : ■ clients, utilisateurs et membres du public rejoints ■ visionnés uniques du site Web</p>	<p>visionnés le 31 mars 2011</p> <p>85 % de la population canadienne ayant accès à des produits de l'ONF, les ayant utilisés ou visionnés au moyen des plateformes</p> <p>visionnés le 31 mars 2011</p>	<p>visionnés le 31 mars 2011</p> <p>179 295 personnes ont assisté à des projections publiques de films de l'ONF et 212 569 ont visité les médiathèques de l'ONF.</p>	<p>En 2008-2009, l'ONF a compté plus de 31 millions de visionnages canadiens de ses productions, toutes plateformes confondues, ce qui représente une augmentation de 9 % par rapport à l'année précédente; 46% de cet auditoire canadien a été rejoint sur le marché de l'éducation.</p> <p>Le site <ONF.ca> a compté plus de 7 670 777 visites en 2008-2009 : 4 602 466 de la part d'internautes canadiens et 3 068 311 de la part d'internautes étrangers.</p> <p>179 295 personnes ont assisté à des projections publiques de films de l'ONF et 212 569 ont visité les médiathèques de l'ONF.</p>

Les ententes conclues avec le ministère de la Culture du Brésil et plus récemment, celle intervenue avec Japan Broadcasting Corporation (NHK) au Japon, intensifient la collaboration et ouvrent des portes à l'industrie canadienne. La capacité d'innovation de l'ONF en contenu multiplateforme et sa programmation à vocation sociale sont les pivots de ce partenariat.

2.1.2. Activité de programme 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement

Activité de programme : Distribution, accessibilité et rayonnement					
Ressources financières 2008-2009 (millions de dollars)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
13 982	15 017	14 295	156	146	-10

Résultats attendus	Indicateurs de rendement ^a	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement	
Œuvres audiovisuelles accessibles sur les nouvelles plateformes de distribution	Pourcentage d'œuvres audiovisuelles de l'ONF accessibles sur nouvelles plateformes de distribution			Satisfait à toutes les attentes Plus de 1000 titres (8 %) sont maintenant offerts sur <ONF.ca>, 966 heures de plans d'archives de l'ONF (25 %) ont été numérisées pour le portail commercial <i>Images ONF</i> , 5500 titres (42 %) sont offerts sur DVD et 140 titres récents sont distribuables sur le réseau d'e-cinéma.	
Poursuite de la numérisation de la collection de l'ONF	Pourcentage des documents d'archives de l'ONF ayant été numérisés			En cours 25% des plans d'archives de l'ONF sont maintenant numérisés	
Nombre accru d'œuvres audiovisuelles offertes en ligne	Nombre d'œuvres audiovisuelles offertes en ligne			Satisfait à toutes les attentes Plus de 1000 titres sont numérisés et offerts pour diffusion en continu, 5500 titres sur DVD et 140 titres sont distribuables sur le réseau d'e-cinéma.	
Augmentation des ventes de titres de l'ONF	Recettes générées par la collection		Non satisfait Durant l'exercice, les ventes totales ont atteint 4 915 861 \$, ce qui représente une chute de 17 % par rapport à l'année précédente.	En cours Selon le rapport publié en 2008 par Recherche Internet Canada, 80 % des ménages canadiens ont accès à Internet (54 % ont une connexion à large bande) leur permettant de regarder des films en continu ou d'acheter des DVD à <ONF.ca>.	
Amélioration de l'accès à la collection de l'ONF au moyen d'activités et outils divers, notamment les médiathèques et autres ressources, et multiplication des activités ciblant le secteur de l'éducation	Pourcentage de l'auditoire de l'ONF : ayant accès à la programmation de l'ONF ayant accès à des produits de l'ONF, les ayant utilisés ou	60 % de la population canadienne ayant accès à la programmation de l'ONF, les ayant utilisés ou			

^a Les indicateurs et objectifs présentés dans ce tableau font partie intégrante de la structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) de l'ONF et ont été élaborés après la publication du RPP 2008-2009. Au fur et à mesure que l'ONF met en œuvre son cadre de rendement, de nouveaux indicateurs et objectifs seront ajoutés à la SGRR. L'ONF prévoit atteindre tous ces objectifs de rendement existants pour l'exercice 2011-2012.

L'expertise de l'ONF en matière de nouvelles plateformes en fait aussi un précieux partenaire de projets publics-privés avec le Royaume-Uni, le Brésil, le Japon et la France, par exemple. L'ONF profite de partenariats stratégiques qui dépassent le modèle de coproduction classique.

De plus, la transition vers ces nouveaux médias et la gestion de projets exigent actuellement tout un éventail de nouvelles compétences chez les producteurs exécutifs, producteurs, producteurs délégués, superviseurs de production, coordinateurs techniques, coordinateurs de production, administrateurs de studio et personnel de mise en marché.

L'ONF continue de transformer ses méthodes de production et ses services de postproduction afin de produire et distribuer sa programmation dans les formats numériques que réclament les auditoires canadiens et étrangers. Pour relever de façon constante les défis qu'entraîne le passage au numérique et demeurer à l'avant-garde de l'innovation, il devra créer des modèles d'exécution de projet de manière que chaque fonction au sein des équipes de gestion de projets institutionnels soit intégrée dès le départ et que les experts fonctionnels entrent en jeu plus tôt. Planifier dès le début la distribution multiplatforme est une occasion à ne pas rater. La gestion de projet et la distribution en seront simplifiées et la productivité augmentera.

Passage au numérique

- Remplir sa mission consistant à produire des œuvres audiovisuelles qui reflètent la diversité canadienne et exposent les réalités sociales et culturelles changeantes du pays;
- Repousser les limites de la créativité, de l'innovation et de la vision artistiques, et prendre des risques commerciaux et artistiques qui ne peuvent être assumés que par l'ONF;
- Se rapprocher des auditoires de toutes les régions du pays, particulièrement les jeunes, sur les plateformes de leur choix;
- Soutenir les cinéastes de la relève;
- Répondre aux exigences en matière de programmation chez des groupes de clients précis, comme le secteur de l'éducation;
- Conserver une forte orientation régionale, axée sur la découverte et la formation des talents régionaux, et de refléter toutes les régions et la diversité du Canada.

Pour demeurer pertinent, l'ONF continuera de :

Leçons apprises

L'ONF a atteint tous ses objectifs de rendement de l'exercice 2008-2009.

De plus, 165 œuvres ont été réalisées avec le concours du Filmmaker Assistance Program (FAP) et de l'Aide au cinéma indépendant Canada (ACIC).

documentaire, le *Programme CCF-ONF de développement de longs métrages documentaires destinés aux salles*. Ce programme vise à aider les cinéastes canadiens à élaborer leur projet documentaire destiné aux salles pour les auditoires internationaux.

horizons et de toutes les régions du pays, dans les deux langues officielles, de manière à représenter le pays dans toute sa diversité. En 2008-2009, quelque 64 % des œuvres achevées ont été signées par des cinéastes de diverses régions et diverses communautés – ethnoculturelles, autochtones et linguistiques – et par des personnes handicapées.

Des films comme *Twelve, Warrior Boyz* et *Club Native* ont joué un rôle clé pour susciter les discussions et sensibiliser la population aux défis auxquels sont confrontés les adolescents immigrants qui doivent s'adapter au Canada; aux problèmes des gangs de rue et de la violence vécue par la communauté indo-canadienne dans le district du Grand Vancouver; et aux implications juridiques et culturelles complexes rattachées à la revendication de l'appartenance à certaines communautés des Premières nations. Le film *Qallunaat! Why White People Are Funny*, réalisé par Mark Sandiford et coproduit par Beachwalker Films Inc., s'est mérité le prix Canada 2008 à la soirée des Gemini 2008. Le Prix Canada récompense l'émission de télévision reflétant le mieux la diversité multiculturelle du pays tout en respectant les plus hautes normes d'excellence.

L'ONF demeure encore aujourd'hui l'un des plus importants producteurs d'œuvres autochtones du monde. Grâce à des programmes comme Our world, lancés en partenariat avec les communautés autochtones isolées de la Colombie-Britannique et du Yukon, les jeunes des Premières nations ont créé des productions Web pour raconter leur mode de vie et leur communauté. Le *Wapikoni mobile*, qui célèbre son 5^e anniversaire cette année, a rejoint 800 jeunes de 14 communautés qui ont réalisé près de 300 productions et a remporté 23 prix de festival internationaux. Ce studio audiovisuel itinérant a été créé par Manon Barbeau, productrice de documentaires chevronnée (Les productions des beaux jours) en partenariat avec l'ONF et l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador.

Alanis Obomsawin, cinéaste de l'ONF reconnue à l'échelle internationale pour ses nombreux documentaires sur l'histoire et la culture des Premières nations, a reçu un Prix du Gouverneur général pour les arts de la scène de la réalisation artistique 2008.

Perfectionnement professionnel

Par 19 programmes qui favorisent l'épanouissement des talents, l'ONF a veillé à ce que 241 Canadiens et Canadiennes profitent d'un encadrement professionnel qui les a préparés à saisir les occasions de création et de leadership dans le développement et le renouvellement de l'économie canadienne axée sur la création. Parmi eux, il y avait 183 cinéastes de diverses régions et communautés – ethnoculturelles, autochtones, linguistiques – et personnes handicapées.

L'ONF joue un rôle particulièrement important pour aider le gouvernement fédéral à respecter les engagements pris en vertu de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles*, laquelle appuie le développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM). En 2008-2009, 26 films ont été achevés par des cinéastes de langue officielle en situation minoritaire tandis que 71 cinéastes de la relève appartenant aux CLOSM profitaient de sept programmes favorisant l'épanouissement des talents.

L'ONF a aussi collaboré, en partenariat avec l'industrie et les organismes de formation, à un éventail d'activités de perfectionnement professionnel. Plus particulièrement, il a travaillé avec le Centre canadien du film pour lancer un nouveau programme visant l'avancement de l'art

Excellence de la programmation et de l'innovation technique

À titre de partenaire clé participant à des événements d'envergure nationale, l'ONF a rassemblé les Canadiens et Canadiennes pour célébrer leur histoire et leur culture et a présenté les innovations canadiennes au reste du monde. Dans le cadre du 40^e anniversaire de Québec, l'ONF a produit un film innovateur sur le fondateur de la ville intitulé *ChAMPLAIN retracé*, un film à caractère immersif qui allie subtilement prise de vue réelle, techniques d'animation diverses, effets à l'écran bleu et autres, le tout en 3D. *Entre les lignes* est une autre contribution majeure de l'ONF pour marquer le 90^e anniversaire de l'Armistice – un hommage aux anciens combattants canadiens ayant participé à la Première Guerre mondiale. Pour ce faire, l'ONF s'est joint au ministère des Anciens Combattants, au ministère de la Défense nationale, à Rideau Hall et au Musée canadien de la guerre, où le film a été présenté en primier en présence de Son Excellence la Gouverneure générale du Canada. *Entre les lignes* a aussi été vu dans les écoles d'un océan à l'autre, à la télévision et en ligne.

Pour la première fois cette année, l'ONF s'est associé au Prix du Gouverneur général pour les arts de la scène pour produire une série de courts métrages distinctifs en l'honneur des lauréats du Prix pour la réalisation artistique, du Prix du Centre national des Arts et du Prix Ramon John Hnatyshyn pour le bénévolat.

L'ONF a aussi conclu un nouveau partenariat avec le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (COVAN) et avec 2010 Legacies Now pour collaborer à l'édition numérique de l'Olympiade culturelle intitulée CODE Canada, un site Web de photos et d'histoires qui donne à tous les habitants du pays la chance de participer aux Jeux dans le cadre d'un événement pancanadien. L'ONF travaille aussi avec le Cirque du Soleil sur le Pavillon du Canada pour l'Exposition universelle de Shanghai.

Prix

Les productions de l'ONF ont remporté 109 prix canadiens et internationaux, dont un Webby pour *Filmmaker-in-Residence*, documentaire interactif innovateur. De plus, à l'occasion de son 70^e anniversaire, l'ONF a reçu un hommage orchestre par l'Academy of Motion Picture Arts and Science en collaboration avec le Centre Charles Guggenheim pour le film documentaire et la Fondation américaine des archives nationales. L'exercice 2008-2009 s'est conclu sur une Médaille d'Or de la Ville de Cannes, foyer du Festival du film de Cannes et du plus important marché de la télévision. Décernée à l'ONF pour souligner son 70^e anniversaire, cette médaille est un témoignage de reconnaissance pour les contributions distinctives et continues de l'ONF au cinéma et à la télévision.

Favoriser la diversité des points de vue

L'ONF soutient activement les principes d'égalité d'accès et de diversité culturelle, favorisant ainsi le dialogue et la compréhension et assurant la possibilité de s'exprimer aux communautés culturelles du Canada. Les productions de l'ONF sont créées par des artistes talentueux de tous

Prix souignant l'excellence et l'innovation	2008-09
Prix canadiens	59
Prix internationaux	50
Total	109

L'ONF donne la parole aux communautés et contribue à sensibiliser la population aux enjeux auxquels elles se heurtent et ce, avec beaucoup de visibilité; de cette manière, elles gardent espoir et sentent davantage qu'elles ont leur place au pays. Grâce à l'engagement de l'ONF envers les communautés de langues officielles en situation minoritaire, des communautés dynamiques sont en mesure de partager leurs histoires. Elles font bon accueil à l'ONF à titre d'agent qui leur donne la parole, suscite le dialogue public et fait connaître leurs réalités.

Par cette activité de programme, l'ONF sert la population en :

- Produisant du contenu culturel riche et diversifié qui reflète le profil démographique en évolution rapide au pays et qui ne pourrait être facilement produit autrement;
- Étant un partenaire essentiel d'événements culturels et historiques d'envergure nationale au cours desquels les innovations artistiques canadiennes sont exposées à la face du monde et en donnant aux créateurs la liberté voulue pour explorer et innover – de manière que les Canadiens et Canadiennes soient à la fois des témoins et des participants de l'histoire;
- Faisant office de laboratoire par excellence dans le développement de nouveaux formats et de nouveaux modes de narration dans le domaine de la création des œuvres numériques innovatrices de demain et de leur distribution (en ligne, téléphone cellulaire, e-cinéma) ainsi que dans le domaine de l'exploration de productions stéréoscopiques;
- S'imposant comme la marque cinématographique canadienne la plus répandue à l'échelle internationale, l'ONF sert à la fois la population canadienne et l'industrie et, à ce titre, assure la présence marquée du Canada dans l'univers numérique à l'échelle mondiale.

Analyse du rendement

Selon un sondage en ligne effectué en 2008 pour le compte de l'ONF auprès de la population canadienne et dans lequel l'institution a établi des mesures de base de ses progrès quant à l'atteinte de ses objectifs, dans l'ensemble, les répondants perçoivent que l'ONF atteint bel et bien son objectif lié à la production d'œuvres très pertinentes et innovatrices qui contribuent à une meilleure compréhension du Canada et du reste du monde.

Collaborant avec des maisons de production indépendantes et des cinéastes de la relève à ses studios de Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montréal, Québec, Moncton et Halifax, l'ONF a achevé 94 films en 2008-2009 : 67 documentaires, 23 films d'animation et 4 films de fiction, dont 74% traitent de grands enjeux sociaux. De plus, l'ONF a aussi produit 4 œuvres nouveaux médias (Web). C'est moins que les 155 productions originales de l'exercice précédent, les courts métrages réalisés avec le Wapikoni mobile n'ayant pas été complétés avant le 31 mars 2009.

À l'ONF, l'innovation appuie les entreprises canadiennes du secteur privé de plus d'une manière. Partenaire essentiel de l'industrie, l'ONF mène des projets auxquels l'entreprise privée ne peut s'attaquer seule et agit ainsi comme une indispensable source de productions cinématographiques et de nouveaux médias innovateurs. Trente-trois des 94 films ont été coproduits avec des maisons de production indépendantes du secteur privé canadien, et dix avec des partenaires internationaux.

L'ONF offre un service essentiel en produisant des œuvres qui reflètent notre histoire et nos valeurs, et qui font connaître le Canada aux Canadiens et aux autres nations. Les œuvres audiovisuelles de l'ONF donnent des enseignements essentiels sur la richesse et la diversité de notre pays – et sont une partie indispensable du patrimoine culturel canadien.

Avantages pour les Canadiens

Les productions de l'Office national du film du Canada énoncent un point de vue véritablement canadien, incluant d'autres points de vue culturels et régionaux, reconnu tant au pays qu'à l'étranger et, de ce fait, jouent un rôle important dans la vie de la population canadienne et un rôle de premier plan dans l'industrie canadienne du film et de la télévision. La programmation de l'ONF favorise l'expression de différentes voix et la présentation de divers contenus dans les deux langues officielles, en encourageant la participation de cinéastes autochtones et de cinéastes issus d'autres communautés. Les activités de programmation de l'ONF comprennent la conceptualisation, la recherche et le développement, la production et la mise en marché de documentaires, films d'animation, contenu nouveaux médias ou autres nouvelles formes audiovisuelles. L'usage par l'ONF des méthodes et technologies de production récentes crée un contenu de qualité destiné aux nouvelles plateformes de diffusion et aux nouveaux médias.

Sommaire de l'activité de programme

Œuvres audiovisuelles réalisées par des cinéastes de la relève	Pourcentages d'œuvres audiovisuelles achevées le 31 mars 2011	50 % d'ici	Ce chiffre comprend les œuvres signées dans le cadre de programmes favorisant l'épanouissement des talents, qui représentent 22 productions.	En cours	44 % des œuvres audiovisuelles ont été réalisées par des cinéastes de la relève.
	de la relève (y compris les programmes favorisant l'épanouissement des talents)			Satisfait à toutes les attentes	42 cinéastes de la relève ont réalisé une œuvre audiovisuelle de l'ONF ou ont bénéficié du soutien de l'ONF.
	Nombre de cinéastes de la relève ayant réalisé une œuvre audiovisuelle de l'ONF ou ayant bénéficié du soutien de l'ONF			Satisfait à toutes les attentes	241 personnes ont participé aux programmes favorisant l'épanouissement des talents.
Promotion et formation continues de nouveaux talents	Nombre de participants aux programmes favorisant l'épanouissement des talents (y compris les concours).			Satisfait à toutes les attentes	183 cinéastes de diverses régions et communautés – ethnoculturelles, autochtones, linguistiques – et personnes handicapées ont profité de programmes de l'ONF.
	Nombre de cinéastes de diverses régions et communautés – ethnoculturelles, autochtones, linguistiques – et de personnes handicapées ayant profité de programmes de l'ONF			Satisfait à toutes les attentes	

2.1. Résultat stratégique : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias pertinents du jour.

L'ONF atteint ce résultat stratégique par deux activités de programme : 2.1.1 Production d'œuvres audiovisuelles et 2.1.1 Distribution, accessibilité et rayonnement. En produisant des œuvres audiovisuelles pertinentes, audaciennes et innovatrices, l'ONF aide la population canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde. Il explore aussi les possibilités créatrices des nouvelles technologies pour accroître l'accessibilité de ces œuvres au public canadien de toutes les régions tout en consolidant la présence du Canada dans l'univers numérique au moyen de sa marque reconnue de par le monde.

Dans l'ensemble, l'ONF a atteint les résultats qu'il s'était fixés pour l'exercice 2008–2009 quant à cet objectif stratégique.

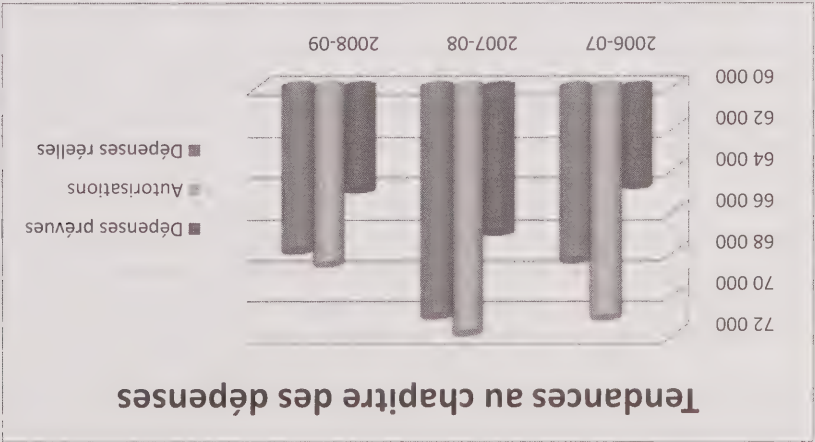
2.1.1. Activité 1 : Production d'œuvres audiovisuelles

Activité de programme : Production d'œuvres audiovisuelles					
Ressources financières 2008-2009 (milliers de dollars)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Total des autorisations	Depenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart	
53 606	53 711	342	321	-21	
Dépenses prévues		51 060			

Résultats attendus	Indicateurs de rendement ⁴	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Programme touchant des enjeux sociaux	Pourcentage du public canadien qui perçoit l'ONF comme un producteur d'œuvres audiovisuelles pertinentes, audaciennes et innovatrices	50 % d'ici le 31 mars 2011	Dépassé	Selon un sondage en ligne effectué en 2008 pour le compte de l'ONF auprès de la population canadienne aux quatre coins du pays, plus de 60 % des répondants perçoivent l'ONF comme un producteur d'œuvres audiovisuelles pertinentes, audaciennes et innovatrices.
	Pourcentage du public canadien qui perçoit l'ONF comme un producteur d'œuvres donnant aux Canadiens et Canadiennes une meilleure compréhension du Canada et du reste du monde	75 % d'ici le 31 mars 2011	En cours	En tout, 74 % des répondants perçoivent l'ONF comme un producteur d'œuvres donnant aux Canadiens et Canadiennes une meilleure compréhension du Canada.

⁴ Les indicateurs et objectifs présentés dans ce tableau font partie intégrante de la structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) de l'ONF et ont été élaborés après la publication du RPP 2008-2009. Au fur et à mesure que l'ONF met en œuvre son cadre de rendement, de nouveaux indicateurs et objectifs seront ajoutés à la SGRR. L'ONF prévoit atteindre tous ces objectifs de rendement existants pour l'exercice 2011-2012.

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE



Les dépenses réelles comprennent le crédit 15 (pour les congés de maternité et les indemnités de départ) qui n'est pas inclus dans les dépenses prévues. Pour 2006-2007, les autorisations et les dépenses réelles comprennent les sommes allouées par le Fonds Mémoire canadienne (2,5 M\$) et le PICLO (240 000 \$). Ces sommes ont été reçues par l'entremise du budget supplémentaire des dépenses.

En 2007-2008, les sommes attribuées en vertu du Fonds Mémoire canadienne (1,8 M\$) et du PICLO (320 000 \$) ont été incluses dans les dépenses prévues. C'est ce qui explique que les sommes prévues étaient plus élevées en 2007-2008 qu'en 2006-2007. L'annulation du Fonds Mémoire canadienne en 2007-2008 a entraîné une diminution des dépenses prévues de l'ONF en 2008-2009. Les fonds du PICLO (320 000 \$) ont été reçus par l'entremise d'un budget supplémentaire des dépenses en 2008-2009. L'ONF a également reçu la somme de 750 000 \$ pour la production d'un coffret DVD dans le cadre de l'hommage au 400^e anniversaire de fondation de la ville de Québec.

En 2007-2008, pour aider à financer sa stratégie numérique, l'ONF a utilisé des fonds reportés des deux exercices précédents. En même temps, il a mis en place des contrôles financiers stricts qui ont fourni les fonds nécessaires pour amorcer le passage au numérique. Par conséquent, les reports sur les exercices ultérieurs ont été très peu élevés en 2007-2008 et 2008-2009.

Postes votés ou législatifs (en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué pour le crédit voté ou législatif	Dépenses réelles 2006-2007	Dépenses réelles 2007-2008	Budget principal des dépenses 2008-2009	Dépenses réelles 2008-2009
60	Office national du film – Dépenses de programme	68 436	71 167	65 042	68 006
Total		68 436	71 167	65 042	68 006

Partout dans le monde, les radiodiffuseurs réduisent les dépenses liées à la programmation : ils se rabattent sur une augmentation de la programmation locale, sur des émissions moins coûteuses et sur la diffusion en reprise d'émissions déjà acquises. Dans le marché du documentaire, on note depuis peu un déclin de la demande pour le documentaire à épisode unique au profit d'émissions moins coûteuses, axées sur l'actualité - divertissement, télé-réalité et magazines de services. Il pourrait s'agir d'un cycle, la popularité de la télé-réalité étant à la baisse. L'une des fonctions spécifiques des activités de distribution, d'accessibilité et de rayonnement de l'ONF consiste à exploiter la longévité de ses documentaires en assurant leur vente à long terme. De par leur nature même, les émissions factuelles ou de divertissement — un genre plus populaire — sont périssables.

Le passage au numérique, conjugué à la crise économique actuelle, touche durement l'industrie canadienne de la télédiffusion, ce qui pourrait nuire à la capacité de l'ONF de financer de nouvelles productions, de participer à des coproductions et de rendre ces œuvres accessibles à tous les Canadiens. Les revenus de l'ONF (incluant les préventes) provenant des télédiffuseurs publics et privés ont diminué de 26% en 2008-2009 et l'année 2009-2010 s'annonce également comme étant une autre année difficile. De plus, l'ONF a vu son pouvoir d'achat fondre considérablement au fil des ans, situation attribuable à la hausse des coûts reliés aux programmes. Or, l'ONF cherche constamment à améliorer son efficacité en réalisant ses ressources, en rationalisant ses programmes et ses activités et en étant plus efficient. Par exemple, au cours des deux dernières années, l'ONF a réaffecté 5 % de son budget de fonctionnement afin d'investir les sommes dans le numérique.

D'autres événements ont touché l'ONF récemment :

- La fin du programme Fonds Mémoire - Culture canadienne en ligne en 2008-2009. Ce programme a contribué au financement de la production de nombreuses ressources éducatives sur le site Web de l'ONF.

- La fin, le 31 mars 2009, du Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PILCO). En plus de soutenir les programmes de l'ONF à l'intention des cinéastes de la relève issus des communautés de langue officielle en situation minoritaire, ce programme de Patrimoine canadien a permis de financer le projet pilote d'e-cinéma (reposant sur une nouvelle technologie de distribution numérique) au Nouveau-Brunswick, offrant aux francophones l'accès à une importante collection de films de l'ONF présentés en français dans cinq communautés de la province.

tourner vers une programmation provenant de l'étranger. Il s'agit d'un défi de taille pour les fournisseurs de contenus, y compris l'ONF, qui offre néanmoins des occasions de mieux servir la population canadienne. Les technologies numériques facilitent l'accès aux produits culturels et permettent d'offrir avec efficacité et efficience ces produits aux Canadiens et au reste du monde.

Afin de mieux servir les habitants du pays, y compris ceux des régions isolées, l'ONF doit assurer l'accessibilité à ses films et à ses programmes en faisant migrer sa technologie de production et de distribution vers de nouvelles méthodes, technologies et plateformes plus efficaces. Le passage au numérique de l'ONF a été établi comme une priorité stratégique lors d'un long processus de planification stratégique entrepris en 2007-2008, et a été amorcé en fonction des ressources dont dispose l'organisme. Nous avons élaboré une stratégie numérique multifacette, qui comprend la numérisation de la collection de l'ONF. L'organisme fait également figure de pionnier en créant des méthodes de production et de distribution innovatrices reposant sur des approches créatives, de nouveaux vocabulaires et grammaires audiovisuels, de nouvelles façons de faire participer les auditoires au processus de création, des modèles de gestion inédits, de nouveaux circuits de production et des modèles de coproductions internationales novateurs. L'expansion de notre réseau d'e-cinémas fait également partie de cette stratégie.

La mise en œuvre de cette stratégie constitue toutefois d'une tâche colossale qui pose de nombreux défis sur les plans technologique et financier. Nous risquons de perdre environ 20 % de la collection de films de l'ONF, à moins que celle-ci ne soit transférée sur de nouveaux supports au cours des prochaines années. Un tel processus nécessite un travail de restauration minutieux et l'établissement de normes pour la gestion de l'information numérique. L'ONF doit aussi négocier de coûteux droits de distribution sur les nouvelles plateformes pour près des deux tiers de ses films, afin que les consommateurs du Canada et de tous les pays puissent avoir accès à l'ensemble de sa collection.

À la suite d'une révision interne de ses programmes et d'une rationalisation ayant mené à des économies, l'ONF a procédé à une réaffectation de ses ressources dans le but de financer sa stratégie du numérique, incluant l'achat de l'équipement nécessaire au nouveau processus de production numérique, l'affranchissement des droits et la création de son Espace de visionnage en ligne. Cinq pour cent du budget de fonctionnement de l'ONF a été réalloué afin de financer son virage numérique.

Sur le plan organisationnel, l'ONF s'empresse de réviser sa chaîne de production, ses stratégies en matière de distribution et ses méthodes de gestion de la collection. En janvier 2009, ses neuf directions ont été intégrées en cinq divisions dans le but d'instaurer une façon de travailler plus cohérente et efficace.

Depuis les cinq dernières années, le marché mondial du financement et de la production de programmation est en transition; la mondialisation, la fragmentation de la diffusion sur les principaux marchés et l'émergence de services vidéo en ligne ont eu un effet marquant sur l'industrie. La fragmentation des auditoires entraîne le dispersement des dépenses de publicité. On notait cette tendance bien avant que ne se déclenche la présente crise économique mondiale.

Priorités en matière de gestion	Type	Progrès accomplis	Liens avec les résultats stratégiques
Par le renouveler organisationnel, faire de l'ONF un modèle d'organisme créatif du 21 ^e siècle, une valeur sûre pour la population canadienne grâce à une structure et des processus de travail souples, efficaces et respectueux de l'environnement.	Nouvelle	Satisfait à toutes les attentes	Obj. strat. 1 : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias pertinents du jour. Cette priorité contribue à la réalisation de OS 1 en permettant d'affecter davantage de ressources à AP 1 and AP 2.
La restructuration organisationnelle prévue appuiera la récente mise en œuvre de la nouvelle Architecture des activités de programme de l'ONF, du cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du gouvernement et du plan stratégique quinquennal qu'il a adopté, grâce auquel lui-même et ses partenaires de l'industrie seront plus concurrentiels dans leur milieu en mutation.	Nouvelle	Satisfait à presque toutes les attentes	Obj. strat. 1 : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias pertinents du jour. Les économies découlant de l'examen organisationnel ont permis de dégager davantage de ressources à affecter à AP 1 et AP 2.
Par le financement, assurer à l'ONF des bases financières saines qui l'aideront à remplir son mandat.	Nouvelle	Satisfait à presque toutes les attentes	Obj. strat. 1 : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias pertinents du jour. Les économies découlant de l'examen organisationnel ont permis de dégager davantage de ressources à affecter à AP 1 et AP 2.

Analyse des risques

Le passage au numérique qui s'effectue à l'échelle de la planète transforme radicalement les modes de consommation et d'interaction des auditoires à l'égard des médias audiovisuels. La consommation de contenu en ligne, sur cellulaires ou autres appareils portatifs a déjà supplanté le visionnage télévisuel auprès de la jeune génération. Alors que de plus en plus de Canadiens et de Canadiennes s'approprient l'univers du numérique, ils exigent une gamme complète de produits, dont une programmation audiovisuelle. D'après un rapport de Comscore de février 2009, 21 millions de Canadiens et de Canadiennes ont visionné plus de 3,1 milliards de vidéos en ligne pendant le mois de février 2009. Ceux-ci réclament du contenu culturel canadien sur ces plateformes, un contenu nécessaire auquel ils ont droit. Les jeunes, en particulier, sont des consommateurs avides de produits numériques et, en l'absence d'une riche programmation culturelle mettant de l'avant des histoires et des valeurs canadiennes, ils continueront de se

<p>La révolution numérique est en train de changer fondamentalement la manière dont les consommateurs utilisent les médias audiovisuels et interagissent avec eux. Pour demeurer pertinent, l'ONF s'engage dans des projets de recherche et de développement qui assurent la migration aisée de sa programmation vers des plateformes telles que le cellulaire, le baladeur numérique (iPOD) et d'autres à venir à mesure de leur sortie sur le marché et de l'engouement qu'elles susciteront chez les consommateurs. Ces activités contribuent à l'essor du cinéma comme forme artistique et à la création de nouveaux modèles de gestion susceptibles d'offrir de nouveaux débouchés à l'industrie cinématographique. Qui plus est, elles permettent d'accroître l'accessibilité des œuvres aux Canadiens et Canadiennes.</p>	<p>Créer une stratégie du numérique grâce à son mandat de distribution, d'expansion, laquelle l'ONF pourra assurer l'aventir de la répartition et de préservation du patrimoine audiovisuel.</p> <p>Grâce à ses investissements en production et distribution numériques, l'ONF est en mesure d'exploiter ses biens plus efficacement, maintenant et à l'avenir; profitant des nouveaux canaux de distribution numérique, il maximise ses revenus tout en rendant ses productions plus accessibles et en assurant la préservation de sa riche collection patrimoniale pour les générations à venir.</p>	<p>Faire en sorte que les œuvres de l'ONF soient facilement accessibles au plus grand nombre, au Canada comme à l'étranger.</p> <p>L'engagement suscité par les œuvres de l'ONF pertinentes sur le plan social sert l'intérêt public en favorisant la cohésion sociale et les expériences d'apprentissage stimulantes à l'échelle nationale, en renouvelant nos valeurs communes et en resserrant le tissu social du pays. L'accès amélioré et la valeur considérable de la marque ONF entraînent une augmentation et des ventes sur le marché de l'éducation et sur les marchés internationaux.</p>	<p>Permanente</p>	<p>Satisfait à presque toutes les attentes</p> <p>L'ONF a satisfait à presque toutes les attentes associées à cette priorité, puisque son auditoire total, tous canaux confondus, a augmenté de 9 % pour atteindre plus de 31 millions.</p> <p>En raison de la récession mondiale, les revenus de l'ONF à l'étranger n'ont pas augmenté; elles ont plutôt connu une chute de 21 %.</p>	<p>Cette priorité contribue à la réalisation de OS 1 et AP 2 par une accessibilité accrue des produits de l'ONF.</p>
<p>favorisent l'élaboration d'applications et de contenu innovateurs.</p> <p>Le projet pilote de réseau d'e-cinéma, qui en est à sa 2^e année, continue de servir de « laboratoire de recherche appliquée » pour l'expérimentation de la technologie et de mécanismes de distribution.</p> <p>Cette priorité contribue à la réalisation de OS 1 et AP 1 par le développement d'applications et de contenu novateurs visant à accroître l'accessibilité des œuvres de l'ONF.</p>	<p>Satisfait à toutes les attentes</p> <p>L'ONF a mené à bien cette priorité, faisant de sa stratégie du numérique l'élément clé de son Plan stratégique quinquennal, auquel il a donné le coup d'envoi en 2008-2009. Tous les projets recensés dans le RPP 2008-2009 ont été lancés avec succès, notamment : le nouvel Espace de visionnage en ligne; Images ONF, qui comporte une cinémathèque de plans d'archives numérisés; la mise en œuvre de la nouvelle politique d'acquisition et de renouvellement des droits, laquelle est vitale pour le succès de la stratégie du numérique de l'ONF.</p>	<p>La mise en œuvre d'une stratégie du numérique a contribué à accroître l'accessibilité des œuvres audiovisuelles de l'ONF, ce qui a contribué à l'atteinte de SOT.</p> <p>Obj. strat. 1 : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres novatrices qui sont accessibles aux médias pertinents du jour.</p> <p>AP 2 : distribution, accessibilité et rayonnement</p>	<p>Nouvelle</p>	<p>Satisfait à presque toutes les attentes</p> <p>L'ONF a satisfait à presque toutes les valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres novatrices qui sont accessibles aux médias pertinents du jour.</p> <p>Obj. strat. 1 : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres novatrices qui sont accessibles aux médias pertinents du jour.</p> <p>AP 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement</p>	<p>Cette priorité contribue à la réalisation de OS 1 et AP 2 par une accessibilité accrue des produits de l'ONF.</p>

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accomplis	Liens avec les résultats stratégiques
Créer un milieu propice à l'excellence et à l'innovation, un milieu qui favorise l'ouverture de nouvelles voies vers la créativité dans le domaine audiovisuel.	Permanente	L'ONF a mené à bien tous ses plans associés à cette priorité : il a fait des productions qui explorent des enjeux sociaux, participé à des activités d'envergure nationale comme le 40 ^e anniversaire de la fondation de Québec, conclu un partenariat avec le Comité d'organisation des Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver et offert son appui à des productions innovatrices pour nouvelles plateformes.	Obj. strat. 1 : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles pertinentes du jour.
Ses productions primées — d'excellents films d'auteur de tous horizons qui rapprochent les Canadiens et Canadiennes et favorisent la participation communautaire — explorent de grands enjeux contemporains.	Permanente	L'ONF a maintenu son niveau de coproduction — complétant 33 coproductions avec le secteur privé canadien et 10 avec des coproducteurs étrangers. De plus, il a fourni des services techniques et du soutien à 165 productions réalisées par des cinéastes indépendants par l'entremise des programmes ACIC et FAP ² .	Obj. strat. 1 : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles pertinentes du jour.
L'ONF joue un rôle unique comme centre d'excellence et d'innovation artistiques, faisant bénéficier ses partenaires du secteur privé de l'industrie canadienne de son leadership et de sa solide marque internationale.	Permanente	L'ONF a maintenu son niveau de coproduction — complétant 33 coproductions avec le secteur privé canadien et 10 avec des coproducteurs étrangers. De plus, il a fourni des services techniques et du soutien à 165 productions réalisées par des cinéastes indépendants par l'entremise des programmes ACIC et FAP ² .	Obj. strat. 1 : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles pertinentes du jour.
Maintenir et consolider la capacité de l'ONF à découvrir, perfectionner et encadrer les talents et la création chez les cinéastes issus de toutes les régions du pays et de diverses communautés — ethnoculturelles, autochtones et linguistiques — de même qu'au sein de la relève.	Permanente	Fidèle à son engagement de favoriser la diversité des voix et d'assurer l'accès aux médias à toutes les communautés culturelles, l'ONF a atteint ses objectifs annuels en offrant à 241 participants des occasions de se former dans 19 programmes. 41 nouvelles productions ont été achevées par des cinéastes de la relève.	Obj. strat. 1 : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles pertinentes du jour.
Par l'entremise de programmes favorisant l'épanouissement de voix artistiques authentiques qui reflètent les divers points de vue canadiens, l'ONF découvre des créateurs de toutes les régions du pays et de diverses communautés — ethnoculturelles, autochtones et linguistiques — et leur donne les moyens de perfectionner leurs compétences pour qu'ils puissent occuper les emplois axés sur le savoir dans le secteur de la création de l'avenir.	Permanente	85 de toutes les productions achevées en 2008-2009 explorent la diversité canadienne. 33 productions ont été signées par des cinéastes issus des régions.	Obj. strat. 1 : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles pertinentes du jour.
Maintenir, favoriser et accroître les initiatives de recherche et développement pour assurer l'accessibilité accrue des œuvres audiovisuelles de l'ONF.	Permanente	Satisfait à presque toutes les attentes	Obj. strat. 1 : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles pertinentes du jour.

¹ Ce résultat du gouvernement reflète l'importance accordée à la pérennité et à l'accessibilité publique des produits culturels canadiens et du patrimoine culturel canadien. Par ses activités de programme, l'ONF contribue à ce résultat en produisant des œuvres audiovisuelles pertinentes, audacieuses et innovatrices qui aident la population canadienne à mieux comprendre le Canada et le reste du monde et en faisant en sorte que ce contenu culturel soit accessible au pays et à l'étranger.

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Dans l'ensemble, l'ONF a mené à bien les priorités cernées dans son RPP 2008-2009, répondant à toutes les attentes liées à trois priorités et à presque toutes celles liées aux deux autres priorités. Le tableau ci-dessous résume les progrès accomplis par rapport à chacune. De plus, dans le nouveau Plan stratégique 2008-2013 publié en avril 2008, l'ONF a recensé deux nouvelles priorités en matière de gestion, qu'il a satisfaites dans une grande mesure; elles sont abordées dans le tableau sur les priorités en matière de gestion ci-après.

Total des dépenses prévues		Total des dépenses réelles	
Budget supplémentaire des dépenses		Report de 2008-2009	
Total des autorisations		Total des dépenses réelles	
65,042	3,581	68,623	(617)
(milliers de dollars)		68,006	

L'écart entre les dépenses prévues pour 2008-2009, le total des autorisations et les dépenses réelles comprend 3,6M\$ de budget supplémentaire des dépenses dont les éléments principaux sont le remboursement des dépenses salariales admissibles, les fonds reçus dans le cadre du Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO) et l'allocation de Patrimoine canadien pour la production du Coffret DVD – 400^e anniversaire de la ville de Québec.

Explication de l'écart

Activité de programme (milliers de dollars)	2007-2008 Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autori- sations	Dépenses réelles	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
Production d'œuvres audiovisuelles	54 701	51 060	51 060	53 606	53 711	Affaires sociales : une culture et un patrimoine canadiens dynamiques
Distribution, accessibilité et rayonnement	16 466	13 982	13 982	15 017	14 295	
Fonds renouvelable	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	
Total	71 167	65 042	65 042	68 623	68 006	

1.2. Sommaire – Rendement

Ressources financières pour 2008-2009 (milliers de dollars)

Dépenses prévues	65 042	
Total des autorisations	68 623	
Dépenses réelles		68 006

Le total des autorisations reflète une augmentation de 3,6 M\$ par rapport aux dépenses prévues. L'explication des écarts entre les ressources financières prévues, les autorisations et les dépenses réelles est exposée à la page dix.

Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)

Ressources prévues	498	
Ressources réelles	467	
Écart		-31

Au début de l'exercice 2008-2009, l'ONF a procédé à un examen interne de ses programmes et à une rationalisation qui ont mené à une réaffectation de ses ressources au financement de sa stratégie numérique, incluant l'achat de l'équipement nécessaire au nouveau processus de production numérique, l'affranchissement des droits et la création de son Espace de visionnage en ligne. Cette rationalisation a entraîné une réduction des ressources humaines.

Résultat stratégique 1 : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias pertinents du jour.

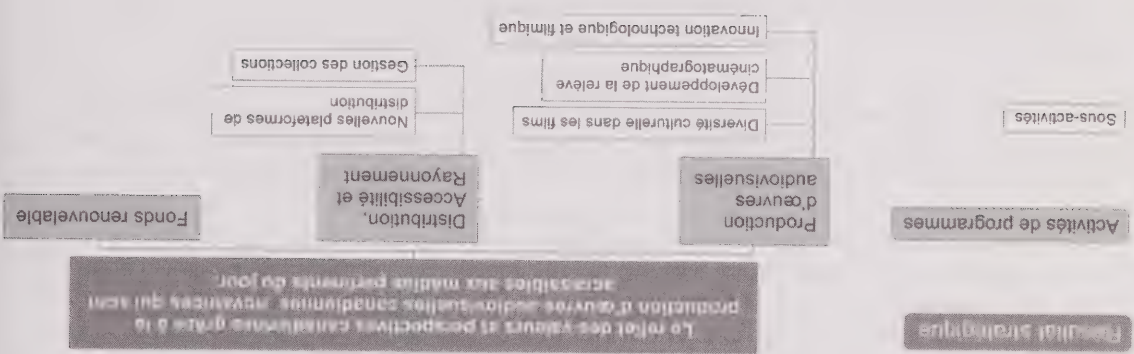
Indicateurs de rendement		Objectifs	Rendement de 2008-2009
Pourcentage du public canadien qui perçoit l'ONF comme une institution innovatrice, créative et socialement engagée		60 % d'ici le 31 mars 2011	Selon un sondage en ligne mené pour le compte de l'ONF en 2008, 65 % de la population canadienne estime que l'ONF est une institution innovatrice, 75 %, qu'elle est créative et 62 %, qu'elle est socialement engagée.
Pourcentage de productions achevées portant sur les grands enjeux sociaux		90 % d'ici le 31 mars 2011	74 % des productions achevées en 2008-2009 portent sur les grands enjeux sociaux, et 90 % de ces productions explorent la diversité canadienne.
Pourcentage de l'auditoire de l'ONF ayant indiqué que les productions de l'ONF reflètent les valeurs et les points de vue canadiens		85 % d'ici le 31 mars 2011	Dans un sondage en ligne mené en 2008 pour le compte de l'ONF auprès de la population canadienne, l'institution a établi des mesures de base montrant que 71 % des répondants estiment que ses productions reflètent les valeurs canadiennes et associent l'ONF à nombre de valeurs fondamentales du pays.

première expérience professionnelle en production cinématographique. Ils permettent d'augmenter le niveau de compétence des cinéastes qui signent une première œuvre, menant à la découverte de nouveaux talents et à une production cinématographique et télévisuelle plus importante, tout en encourageant l'expérimentation et l'innovation en production numérique. En donnant son appui aux membres des diverses communautés culturelles, linguistiques et autochtones ainsi qu'aux personnes handicapées, l'ONF s'assure que ses œuvres audiovisuelles reflètent la diversité du pays et exposent les réalités sociales et culturelles en mutation du Canada.

En qualité d'institution publique et conformément à son mandat, l'ONF a le devoir de rejoindre les Canadiens et les Canadiennes. Traditionnellement, il l'a fait surtout par le truchement de la télévision et le réseau de l'éducation, mais aussi par l'entremise des festivals, des projections communautaires et des bibliothèques. Depuis des décennies, l'ONF a été et continue d'être pour les élèves de l'ensemble du pays un fournisseur fiable de contenu culturel canadien dans les deux langues officielles. Les points de vue canadiens qu'offrent les œuvres de l'ONF sont plus importants que jamais dans l'environnement mondialisé de YouTube. Les consommateurs se servent de plus en plus d'Internet pour accéder au vaste catalogue médiatique de l'ONF. Le lancement de l'Espace de visionnage en ligne de l'ONF, en janvier 2009, a été annoncé comme un projet pionnier permettant aux internautes du pays d'avoir accès gratuitement à une importante partie de notre patrimoine culturel, et ce, en tout temps et de n'importe où.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'ONF, veuillez suivre le lien suivant : <http://www.onf-nfb.gc.ca/fr/a-propos/organisation.php>.

Résultats stratégiques et Architecture des activités de programme (AAP)



I.1. Renseignements sommaires

Raison d'être

L'Office national du film a été créé par une loi du Parlement en 1939. Il rend compte au parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien. Son mandat, énoncé dans la Loi sur le cinéma de 1985, consiste à « produire et distribuer des films destinés à faire connaître et comprendre le Canada aux Canadiens et aux autres nations, et promouvoir la production et la distribution de tels films ». La mission de l'ONF est de produire et distribuer des œuvres audiovisuelles distinctives et innovatrices de manière à faire connaître et comprendre à l'ensemble des Canadiens et aux autres nations les valeurs et les points de vue canadiens ainsi que les questions d'intérêt pour la population canadienne.

Fidèle à sa mission, l'ONF a fait la promesse d'inciter la population canadienne et les populations du monde à voir différemment par l'entremise d'œuvres audiovisuelles exceptionnelles, distinctives et audacieuses qui ne peuvent être créées qu'à l'ONF. En 70 ans d'existence, l'ONF s'est hissé au rang des institutions culturelles les plus importantes et les plus respectées du Canada et, à ce titre, représente un élément unique du tissu composite de la nation canadienne. Les œuvres de l'ONF offrent un accès privilégié à la diversité et à la vitalité de notre culture et constituent un élément indispensable du patrimoine culturel national. L'ONF et ses partenaires des secteurs privé et public fournissent aux cinéastes de toutes les régions du pays les moyens de transformer leurs visions en œuvres d'art.

Responsabilités

Aujourd'hui, plus que jamais, l'ONF joue un rôle capital dans la société canadienne à titre de producteur et distributeur public de productions audiovisuelles qui abordent les enjeux sociaux d'une façon unique. Avec une production surtout axée sur le documentaire, l'animation d'auteur et, de plus en plus, les nouveaux médias, l'ONF favorise l'exploration d'enjeux sociaux contemporains, tout en se concentrant sur la production de films présentant des points de vue diversifiés propres à stimuler la communication entre les citoyens et les citoyennes. Au fil des ans, il a aussi joué un rôle important en témoignant des grands changements et événements qui ont marqué la société canadienne. L'ONF est une référence en innovation cinématographique au Canada.

À titre de coproducteur, l'ONF permet aux producteurs du secteur privé de prendre des risques commerciaux et artistiques qu'ils ne seraient pas en mesure d'assumer sans lui. L'ONF est également un laboratoire de création par excellence propice au développement de nouvelles formes de contenu narratif, que ce soit par un travail de pionnier en création et distribution numériques (Internet, appareils mobiles et e-cinéma) ou par l'exploration des productions stéréoscopiques.

L'ONF offre également des programmes de perfectionnement et de formation aux cinéastes de la relève qui apprennent ainsi à utiliser les nouveaux moyens d'expression numériques. Ces programmes facilitent la transition des cinéastes entre l'école de formation en cinéma et leur

SECTION I : SURVOL DU MINISTÈRE

en collaboration avec le Musée de la civilisation, à Québec. En partenariat avec le ministère du Patrimoine canadien, il a produit un coffret DVD de ses œuvres sur la ville de Québec, qu'il a distribué dans les écoles de tout le pays afin que les élèves participent à cette célébration grandiose.

Dans la capitale nationale, il s'est joint à Anciens Combattants Canada, au ministère de la Défense nationale et à d'autres partenaires pour commémorer le 90^e anniversaire de l'Armistice et les sacrifices des Canadiens et Canadiennes dans son nouveau film *Entre les lignes*.

Cette année, pour la première fois, il s'est associé au Prix du Gouverneur général pour les arts de la scène pour rendre hommage aux plus grands talents du pays. Il a ainsi produit une série de courts métrages distinctifs en l'honneur des lauréats de trois prix. Petits bijoux artistiques à part entière, certains de ces films ont aussi été présentés dans d'importants festivals, dont celui de Sundance.

Les productions de l'ONF sont réputées au pays comme à l'étranger. L'ONF a eu une présence exceptionnelle aux plus importants festivals de films canadiens et étrangers, notamment au Festival international du film documentaire d'Amsterdam (IDFA), le plus grand festival du documentaire au monde), à Hot Docs, à Sundance, à Toronto, au Festival du film d'animation d'Annecy et à de nombreux autres encore. Pour la troisième année consécutive, l'ONF a raflé le prix du long métrage documentaire canadien à Hot Docs et il a remporté les principaux prix aux Jutra, Génie et dans d'autres festivals. Le long métrage documentaire *Sur le Yangzi* (coproduit avec EyeSteelFilm) a franchi le cap du million de dollars aux guichets.

À l'intérieur, l'ONF a mis en œuvre son plan opérationnel – une première – de sorte que son plan stratégique se traduit dans les réalités opérationnelles que sont les budgets, les échéanciers et les ressources humaines. Voilà qui est aussi synonyme de meilleure planification, d'orientation mieux ciblée et d'efficacité accrue. L'ONF a aussi remanié son processus budgétaire et est passé à la budgétisation par activités, ce qui favorise une analyse plus rigoureuse et une meilleure concordance des ressources financières avec les priorités. Il a entrepris un imposant exercice d'analyse comparative pour mesurer toutes ses activités à la lumière d'activités comparables dans d'autres organisations gouvernementales, dans le secteur privé et à l'échelle internationale, ce qui lui a permis de se fixer des objectifs d'amélioration du rendement. Il a aussi remanié sa structure organisationnelle, fusionnant neuf directions ou directions générales en cinq dans le but de créer une organisation plus rationnelle et plus efficace pour se préparer à l'avenir numérique. De la sorte, il s'est donné les moyens d'investir beaucoup plus d'argent dans la production et la distribution, auprès de la population canadienne, des œuvres qui sont au cœur de son mandat.

Faire face à une évolution rapide peut s'avérer ardu, mais l'ONF y voit une occasion à saisir. Il fait montre d'une énergie créatrice inlassable – remettant en question, repoussant les frontières, expérimentant de nouvelles façons de refléter et de transfigurer la réalité de notre pays. Il demeurera discipliné et se consacrera à bâtir une institution publique essentielle pour l'avenir, une institution au service de la population canadienne, de laquelle cette dernière pourra continuer de tirer fierté.

Don Johnston

Tom Perlmutter
Commissaire du gouvernement à la cinématographie et
président de l'Office national du film du Canada

Message du Commissaire du gouvernement à la cinématographie

Le dernier exercice a été difficile pour tous les secteurs de l'industrie audiovisuelle, tant publique que privée. Comme le reste du pays, l'industrie s'est ressentie de la crise économique au moment même où elle devait s'adapter aux changements structurels fondamentaux qu'entraîne en permanence la révolution numérique. L'ONF n'est pas à l'abri de ces forces prodigieuses. S'il a réussi à traverser avec succès cette année particulièrement turbulente, c'est qu'il est resté concentré sur la mise en place des principales assises de son plan stratégique. Il a continué de s'imposer comme innovateur sur le plan de la création et a réaffirmé sa pertinence auprès de la population canadienne. Il a travaillé fort pour resserrer les liens avec ses intervenants clés, dont le gouvernement, les créateurs ainsi que les organisations et institutions du pays. Son profil international est même devenu plus prestigieux.

Par-dessus tout, l'ONF a compris que, à titre de producteur et distributeur public du Canada, il peut jouer un rôle crucial dans le passage au numérique en offrant une plateforme d'expérimentation, en mettant au point des prototypes et en créant des modèles dans des domaines où il n'en existe pour l'instant aucun qui ait fait ses preuves sur le plan commercial ou la création. Nous savions que l'ONF pouvait et devait faire œuvre de pionnier dans la mise en valeur du potentiel créatif inexploité du monde numérique tout en assurant une présence canadienne forte dans les plateformes numériques. Ses progrès avant-gardistes en matière de contenu et de forme se définissent encore par sa capacité à procurer une valeur sûre à la population du pays en donnant la parole à tous les segments de la société canadienne tout en développant et en expérimentant de nouvelles avenues de développement économique.

Rien ne le prouve davantage que l'Espace de visionnage en ligne de l'ONF. Lancé pour marquer le début des célébrations du 70^e anniversaire de l'ONF au dernier trimestre du dernier exercice, il offre pour la première fois à la population canadienne l'accès direct à près de 1 000 titres puisés à la vaste collection de l'ONF. Des images d'une très grande qualité, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, dans les deux langues officielles du Canada, sur le Web et sur les plateformes mobiles. D'un simple clic de souris, les internautes se branchent sur le poulx de la vie et de la créativité canadienne au fil des ans, sans égard aux limites géographiques et linguistiques. Nul autre site ne donne un meilleur aperçu de l'identité canadienne. Les Canadiens et Canadiennes ont exprimé leur affection et leur gratitude en grand nombre. Le trafic du site Web de l'ONF a augmenté de 54 % et le temps passé sur le site est plus long.

Bien que l'ONF soit en mesure d'assumer le leadership en poursuivant une stratégie du numérique visionnaire — et qu'il l'ait fait —, il ne peut agir de façon isolée. C'est pourquoi il plaide en faveur d'une stratégie nationale du numérique cohérente et intégrée réunissant les secteurs privé et public dans le but de jeter les fondements de la future économie axée sur la création. Nous avons présenté notre position aux audiences tenues devant le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), et le président du CRTC l'a appuyée depuis; diverses instances de l'industrie ont aussi chaleureusement accueilli l'idée.

En explorant plus avant le potentiel créatif du numérique, nous ne négligeons pas pour autant les domaines dans lesquels nous servons traditionnellement la population canadienne. L'ONF a célébré avec la population du pays les grands moments de la vie de la nation, rendant hommage au Canada, à son histoire et à ses valeurs. Il a produit ou coproduit des œuvres marquantes du 400^e anniversaire de Québec, dont l'œuvre innovatrice stéréoscopique 3D *ChAMPLAIN retracé*, de Jean-François Pouliot,



Le gouvernement du Canada a à cœur d'édifier un pays où l'ensemble des citoyens et citoyennes ont l'occasion de participer à la vie culturelle et économique. Notre gouvernement reconnaît l'importance des arts et de la culture dans l'atteinte de cet objectif. Les agences et organismes du portefeuille du Patrimoine canadien, comme l'Office national du film (ONF), œuvrent en ce sens en nous donnant l'occasion de partager et de célébrer notre riche patrimoine historique, culturel, artistique et social.

À titre de producteur et distributeur public canadien d'œuvres audiovisuelles, l'ONF offre aux Canadiens et Canadiennes une chance exceptionnelle de se raconter. Accessibles à la population dans toutes les régions du pays et dans les deux langues officielles, les productions audiovisuelles pertinentes, originales et innovatrices de l'ONF aident à mieux faire comprendre les enjeux qui touchent les Canadiens et les Canadiennes, de même que leurs valeurs et leurs points de vue.

Alors que la révolution numérique transforme l'industrie des médias et la société, l'ONF montre la voie en réalisant des avancées dans la forme et le contenu, lesquelles permettent d'offrir des produits distinctement canadiens sur les plateformes numériques. Grâce au lancement de son site de visionnage en ligne, onf.ca, l'ONF a réaffirmé son leadership unique en matière de production et de diffusion d'œuvres qui sont maintenant encore plus accessibles à davantage de Canadiens.

À titre de ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, j'ai le plaisir de vous présenter le *Rapport ministériel sur le rendement* de 2008-2009 de l'Office national du film. Ce rapport dresse un portrait des réalisations de cette agence et témoigne de la façon dont elle appuie les priorités de notre gouvernement. Je tiens à souligner les efforts que son personnel a déployés tout au long de l'année afin de renforcer les liens qui unissent les Canadiens et ainsi contribuer à notre fierté collective.

L. honorable James Moore, C.P., député

Canada

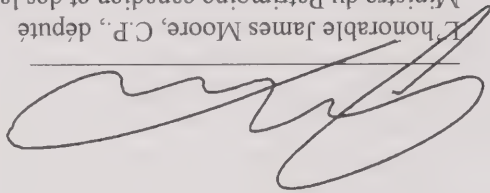
Table des matières

3	Message du ministre
4	Message du Commissaire du gouvernement à la cinématographie
6	SECTION I : SURVOL DU MINISTÈRE
7	1.1. Renseignements sommaires
7	Raison d'être
7	Responsabilités
8	Résultats stratégiques et Architecture des activités de programme (AAP)
9	1.2. Sommaire – Rendement
9	Ressources financières pour 2008-2009 (milliers de dollars)
9	Ressources humaine pour 2008-2009 (ETP)
10	Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques
13	Analyse des risques
13	Profil des dépenses
17	SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT
17	STRATÉGIQUE
18	2.1. Résultat stratégique : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias pertinents du jour.
18	2.1.1. Activité de programme 1 : Production d'œuvres audiovisuelles
20	Sommaire de l'activité de programme
20	Avantages pour les Canadiens
20	Analyse du rendement
24	Leçons apprises
25	2.1.2. Activité de programme 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement
26	Sommaire de l'activité de programme
26	Avantages pour les Canadiens
26	Analyse du rendement
29	Leçons apprises
30	2.1.3. Activité de programme 3 : Fonds renouvelable
30	Sommaire de l'activité de programme
31	SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
32	Principales données financières
34	États financiers
34	Liste des tableaux supplémentaires

Office national du film du Canada

2008-2009

Rapport ministériel sur le rendement



L'honorable James Moore, C.P., député
Ministre du Patrimoine canadien et des langues officielles

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre-estimf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structurée en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du (*arrefour de la planification et du rendement* du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpt/home-accueil-fra.aspx>. Le *Survot Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structurée en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.
Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.
Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/51-2009
ISBN 978-0-660-64335-9



Office national du film

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

CAI
FN
-E77



National Parole Board

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/8-2009
ISBN 978-0-660-64336-6

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



National Parole Board

2008-2009

Departmental Performance Report

A handwritten signature in dark ink, consisting of a stylized, cursive 'P' followed by a long, sweeping horizontal stroke.

Hon. Peter Van Loan, P.C., M.P.
Minister of Public Safety

TABLE OF CONTENTS

Chairperson's Message.....	1
SECTION I: AGENCY OVERVIEW	2
Raison d'être	2
Responsibilities.....	2
Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)	4
Summary of Performance	4
Performance Summary.....	5
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	6
Risk Analysis	9
Expenditure Profile	12
Voted and Statutory Items	13
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME.....	14
Program Activity 1: Conditional Release Decisions	14
Program Activity 2: Conditional Release Openness and Accountability	17
Program Activity 3: Pardons Decisions and Clemency Recommendations	20
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	23
Financial Highlights.....	23
List of Supplementary Information Tables	25
SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST	26
Structure for Program Delivery	26
Partnership for Program Delivery	26

Chairperson's Message

As part of the criminal justice system, the National Parole Board (NPB or the “Board”) is a key player in the maintenance of a just, peaceful and safe society. Specifically, the Board is expected to make conditional release and pardon decisions that support the safe reintegration of offenders in the community.

In February 2009, the NPB marked its 50th anniversary. To honour this event, the Board issued a renewed vision statement entitled "Vision 2020 - Public Safety, Public Service". The work of the Board will be guided by this vision so that we may continue to contribute effectively to public safety and to continue meeting the highest standard of public service. The information presented in the NPB's 2008-09 Departmental Performance Report (DPR) demonstrates that the Board has made significant progress on our plans for improvement, even though the past year has been very challenging.

The Board operates in a very complex environment, with an ever-changing and more difficult offender profile: offenders with longer criminal histories, greater prevalence of violence, more gang affiliations, and more serious substance abuse and mental health issues. There has also been a shift towards shorter federal prison sentences, which affects our required number of reviews. Innovative and effective decision processes must address the needs of Aboriginal offenders and the increasing number of offenders from ethno-racial communities. The Board has also experienced a sharp increase in the demand for pardons, which required internal adjustments to deal with increased volumes and a backlog of applications.

The government has expressed its dedication to meeting the needs of victims, and the NPB has been working to improve the information-services it provides to victims, while working closely with stakeholders and partners to ensure an effective and cohesive service delivery. Internally, the Board also experienced new challenges, including the retirement of many of our executives and long-term employees, and the required transfer of knowledge. In 2008-09, the Board was also chosen to participate in a Strategic Review of its programs. While this exercise presented a significant challenge to the Board given its limited resources, the NPB's report was cited as a best practice by the Treasury Board. The Board has begun to implement the findings of the Review.

Despite these challenges, the Board completed 17,565 conditional release reviews (federal and provincial offenders); 93% of parole releases did not commit a new offence and 99% did not commit a new violent offence. Furthermore, 36,000 new pardons applications were received in 2008-09, but the Board was also able to significantly improve the processing time for a pardon and was able to handle 40,428 applications.

These results speak to the great dedication and commitment of our Board members and public service employees who make significant contributions within the public safety portfolio to foster safe and secure communities for Canadians.



Harvey Cenaiko
Chairperson, National Parole Board

SECTION I: AGENCY OVERVIEW

Raison d'être

The National Parole Board (NPB or “the Board”) is an independent administrative tribunal responsible for making decisions about the timing and conditions of release of offenders to the community on various forms of conditional release. The Board also makes pardon decisions and recommendations respecting clemency through the *Royal Prerogative of Mercy (RPM)*. Public safety is the paramount consideration in NPB decision-making as specified in law and reinforced in the Board's Mission, decision policies, training and operations.

Responsibilities

The Mission:

The National Parole Board, as part of the criminal justice system, makes independent, quality conditional release and pardon decisions and clemency recommendations. The Board contributes to the protection of society by facilitating, as appropriate, the timely integration of offenders as law-abiding citizens.

The Mission establishes four core values:

- contribution to the attainment of a just, peaceful and safe society;
- respect for the inherent potential and dignity of all individuals and the equal rights of all members of society;
- belief that the contribution of qualified and motivated Board members and staff is essential to promoting the achievement of the Board's Mission; and,
- commitment to openness, integrity and accountability in the execution of our mandate.

As an agency within the public safety portfolio, the NPB strives constantly to advance the government's public safety priorities. The Board contributes to these priorities by making quality conditional release and pardon decisions that result in the safe reintegration of offenders in the community.

The NPB derives its decision-making authority from the *Corrections and Conditional Release Act (CCRA)*, the *Criminal Records Act (CRA)*, and the *Criminal Code*. The *CCRA* empowers the Board to make conditional release decisions for federal offenders and offenders in provinces and territories without their own parole boards. In addition, the Board has extensive legislated responsibilities related to openness and accountability, including information and assistance for victims of crime, observers at hearings, access to the NPB's decision registry, and delivery of a program of public information. The *CRA* authorizes the Board to grant or revoke pardons for convictions under federal acts or regulations. The Governor General or the Governor in Council approves the use of the *RPM* for those convicted of a federal offence, following investigations by the Board, and recommendations from the Minister of Public Safety.

The Board carries out its responsibilities in five regions (six offices) across the country and in the national office in Ottawa. Conditional release decisions are made by Board members in the regions. Board members are supported by staff who schedule hearings, provide information for

decision-making, ensure that information for decision-making is shared with offenders, and communicate conditional release decisions to the offender, Correctional Service of Canada (CSC) representatives and others, as required. Regional staff also provide information to victims, make arrangements for observers at hearings, and manage requests for access to the Board's decision registry. At the national office, Board members make pardon decisions and decisions related to the appeal of conditional release decisions. Staff at the national office deliver the pardons and clemency program, develop conditional release and pardon policies, coordinate Board member training, and deliver a program of public information. As well, the national office provides leadership for strategic and operational planning, resource management, performance monitoring and an array of internal services.

Consistent with the provisions of the Acts that govern the NPB, Board members are independent in their decision-making responsibilities, free from interference of any type. As independent decision-makers, Board members are guided by legislation and policy and are responsible for:

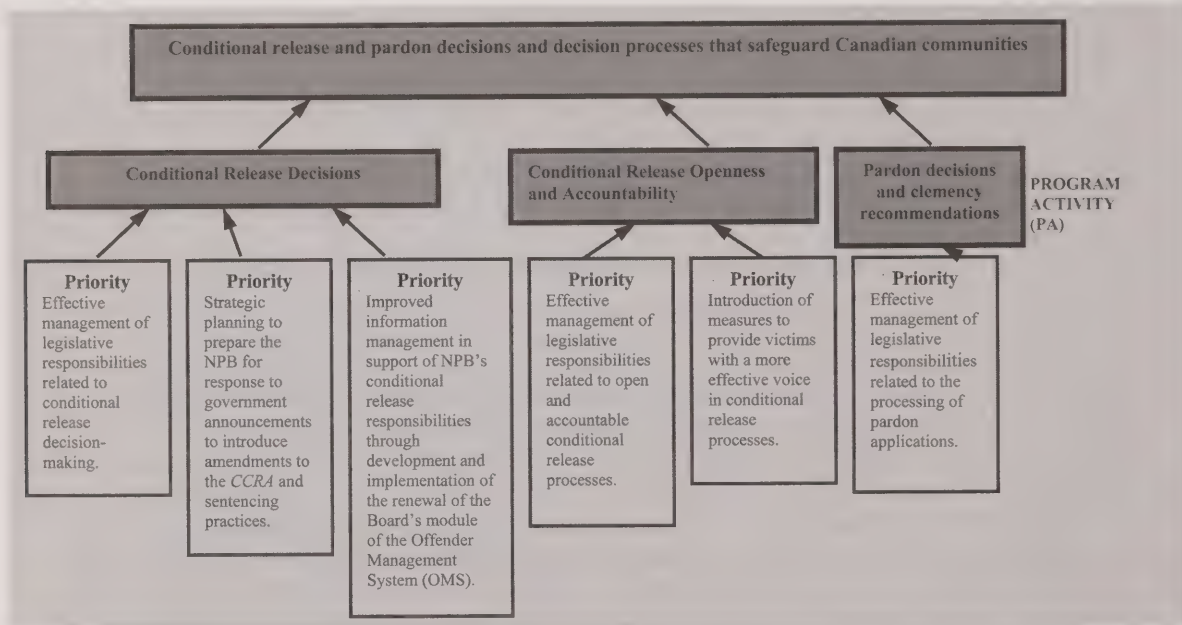
- reviewing all information for consideration in conditional release and pardon cases;
- conducting in-depth analysis of each case, requesting additional information, as necessary, to support quality decision-making;
- assessing the risk and other factors related to cases, voting independently on the disposition of each case, and providing sound, well-documented, written reasons for decisions; and,
- ensuring that hearings are conducted in accordance with the duty to act fairly, with respect for all procedural safeguards.

The Chairperson is a full-time member of the Board and its chief executive officer. The Chairperson directs NPB's program delivery in keeping with government plans and priorities, reports to Parliament through the Minister of Public Safety on the fulfilment of the Board's mandate and is accountable for the effectiveness and efficiency of NPB policy and operations. The Chairperson is assisted in these responsibilities by the Executive Vice-Chairperson, the Vice-Chairperson of the Appeal Division, and the Board's five regional vice-chairpersons. The Executive Director of the Board is its senior staff member and chief operating officer. The Executive Director, in support of the Chairperson, provides leadership for strategic and operational planning, resource management, performance measurement and administration.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

The National Parole Board's Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA), reflect the key aspects of the NPB's legislated responsibilities for conditional release and pardons, and represent the areas of accountability and performance in which the public and Parliamentarians most frequently express interest. In this context, the Board's strategic outcome is the cornerstone of its public accountability. The PAA includes a single strategic outcome and three operational program activities.

Summary of Performance¹



The following tables provide a summary of the NPB's financial and human resources in 2008-09.

2008-09 Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
\$45,911	\$53,355	\$48,534

¹ There are also two management priorities not indicated in this figure.

2008-09 Human Resources - Full-Time Equivalent (FTEs)

Planned	Actual	Difference
455	426	29

Performance Summary

This table offers a comparison of the Main Estimates, Planned Spending, Total Authorities and Actual Spending for the most recently completed fiscal year, as well historical figures for Actual Spending.

Program Activity	2007-08 Actual Spending (\$thousands)	2008-09 Main Estimates	2008-09 Planned Spending ²	2008-09 Total Authorities ³	2008-09 Total Actuals ⁴	Alignment to Government of Canada Outcomes ⁵
Conditional Release Decisions	34,330	36,065	36,065	40,789	38,360	Safe and secure communities ⁶
Conditional Release Openness and Accountability	6,208	8,042	8,042	9,023	7,095	
Pardon Decisions / Clemency Recommendations	2,892	1,804	1,804	3,543	3,079	
Total	43,430	45,911	45,911	53,355	48,534	
Less: Non-respendable revenue	1,483	N/A	800	N/A	1,336	
Plus: Cost of services received without charge ⁷	5,064	N/A	5,819	N/A	6,154	
Total Departmental Spending	47,055	N/A	50,930	N/A	53,351	
Full-time Equivalents	426	N/A	455	N/A	426	

² From the 2008-09 Report on Plans and Priorities.

³ From the 2008-09 Public Accounts.

⁴ From the 2008-09 Public Accounts.

⁵ For more information on the Government of Canada framework and outcomes, go to <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/frame-cadre-eng.aspx>.

⁶ For an explanation of the role of conditional release and pardons and clemency recommendations on the safety and security of Canadians, please see: <http://www.npb-cnfc.gc.ca/index-eng.shtml>

⁷ Services received without charge usually include accommodation provided by PWGSC, the employer's share of employees' insurance premiums, Workers' Compensation coverage provided by Social Development Canada, and services received from the Department of Justice Canada.

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

The following identifies the key operational and management priorities for the NPB during 2008-09, their status, and links them to the Board's strategic outcomes.

Operational Priority	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome(s)
<p>Effective management of legislated responsibilities related to quality conditional release decision-making. Key indicators include:</p> <ul style="list-style-type: none"> Outcomes of release on parole Convictions for violent offences by parolees Post-warrant expiry re-offending of offenders on full parole resulting in return to a federal penitentiary 	<ul style="list-style-type: none"> Ongoing 	<p>Status: Successfully met</p> <p>Completion of 17,565 conditional release reviews (federal and provincial offenders), as required by the <i>CCRA</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> Approximately 93% of parole releases – no new offence 99% of parole releases – no new violent offence 9 in 10 offenders who reach warrant expiry on full parole do not return to a federal penitentiary 	<ul style="list-style-type: none"> Ensures public safety by providing quality decisions on the timing and conditions of release of offenders into the community
<p>Strategic planning to prepare the NPB for response to government announcements to introduce amendments to the <i>CCRA</i> and sentencing practices.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Previously committed 	<p>Status: Successfully met</p> <ul style="list-style-type: none"> The NPB continues to assess proposals for reform of the <i>CCRA</i>, <i>Correctional and Conditional Release Regulations (CCRR)</i> and <i>Criminal Code</i>, including potential impacts on workloads and costs 	<ul style="list-style-type: none"> Supports the development and implementation of measures to enhance public safety
<p>Improved information management in support of the NPB's conditional release responsibilities through development and implementation of the renewal of the Board's module of the</p>	<ul style="list-style-type: none"> Previously committed 	<p>Status: Successfully met</p> <ul style="list-style-type: none"> The modernization of the NPB's OMS legacy system is underway. The File Management portion is in 	<ul style="list-style-type: none"> Supports the delivery of quality decisions on the timing and conditions of release of offenders into the community

Offender Management System (OMS).		development and requirements are being finalized for the Case Management portion	
<p>Effective management of legislated responsibilities related to open and accountable conditional release processes. Key indicators include:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Timeliness and quality of information and assistance provided <p>▪ Client satisfaction</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ongoing 	<p>Status: Successfully met</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementation of: Strengthening Community Safety Initiative (e.g., funding for Regional Communications Officers - RCOs - to assist victims), and the Federal Victims Initiative (e.g., funding for outreach) ▪ In 2008-09, the Board had more than 20,000 contacts with victims ▪ The Board had 1,904 observers at its hearings in 2008-09, reflecting a 62% increase over the last five years ▪ Victims made 192 presentations at 112 hearings ▪ A new joint NPB/CSC victim questionnaire was developed ▪ Results of a similar 2003 survey indicated an overall satisfaction with the quality and timeliness of the information provided by NPB staff 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ensures the NPB operates in an open and accountable manner, consistent with the provisions of the <i>CCRA</i>
Introduction of measures to provide victims with a more effective voice in conditional release processes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Previously committed 	<p>Status: Successfully met</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ The NPB enhanced victims' access to the conditional release process by: providing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ensures the NPB operates in an open and accountable manner, consistent with the provisions of the <i>CCRA</i>

		<p>simultaneous interpretation services, improving voice amplification systems in hearing rooms, increased community outreach (including remote northern and Aboriginal communities)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Built on partnerships with the Federal Ombudsman for Victims of Crime, and with Victims' Advisory Committee ▪ Provided training on victims issues to RCOs ▪ Began examination of the use of videoconferencing to facilitate victims observing hearings 	
<p>Effective management of legislated responsibilities related to the processing of pardon applications. Key indicators include:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Average time required to process pardon applications ▪ Percentage of pardons revoked annually 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ongoing 	<p>Status: Successfully met</p> <p>In 2008-09, the Board received 36,000 pardons applications (and processed 40,428 – to reduce a backlog)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Average process time was 3.5 months (significant decrease from previous years) ▪ 96% of all pardons awarded remain in force 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supports rehabilitation and community reintegration by providing quality pardon decisions and clemency recommendations

Management Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome(s)
Implementation of a new information systems and technology partnership in which CSC provides the Board's information systems/technology services.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Previously committed 	<p>Status: Successfully met</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Master Service Agreement began in April 2007 and was re-signed in 2008-09 ▪ Priorities established 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supports the delivery of quality decisions on the timing and conditions of release of offenders into the community

		<ul style="list-style-type: none"> Governance structure developed 	
Integrated human resource and business planning to sustain effective program delivery in the midst of anticipated retirement of significant numbers of senior staff at the Board.	<ul style="list-style-type: none"> Previously committed 	<p>Status: Successfully met</p> <ul style="list-style-type: none"> HR committee was established Intergrated Human Resources/Business plan was developed HR plans developed for each of the Board's sectors Developed approach for knowledge transfer to address retirement of key personnel (e.g., training, guidelines, briefing books, job shadowing) Monitoring process for staffing processes was developed 	<ul style="list-style-type: none"> Supports the delivery of quality decisions on the timing and conditions of release of offenders into the community

Risk Analysis

The NPB works in a challenging environment that demands effective support for government priorities, careful assessment of criminal justice issues and community concerns in a dynamic public context, and rigorous pursuit of innovation and improvement to meet heavy workload pressures with scarce resources. Public safety remains the Board's primary concern in all aspects of decision-making policy, training, and operations.

The Board delivers two legislatively based programs: conditional release; and, pardons and clemency. The NPB also manages a range of internal services that provide critical support for program delivery. The conditional release area is, by far, the most complex, accounting for about 90% of annual program expenditures. Program delivery is labour intensive, with salary costs amounting to close to 85% of yearly program costs. Most of the remaining expenditures cover essential operating costs such as travel to parole hearings. In this context, management of heavy and complex workloads within existing budgets, consistent with the principle of public safety, presents a constant challenge.

Conditional Release

Workloads related to conditional release decision-making are driven by factors beyond the NPB's control. Legislation governing the Board (e.g., the *CCRA*) is prescriptive, specifying when and how the Board must conduct its business (e.g., when to conduct parole hearings). In addition, workloads are driven by the actions of offenders, victims and the community. In concrete terms, the NPB must deal with high workload volumes, involving critical issues of

public safety, in tight timeframes, amid intense public scrutiny. For example, in 2008-09, the Board completed 17,565 conditional release reviews for federal and provincial offenders.

The Board must also continue to deal with growing complexity in conditional release decision-making, as reflected in three important trends. The first is the more difficult federal offender population, characterized by longer criminal histories, greater prevalence of violence, more gang affiliations, more serious substance abuse problems and more serious mental health issues. The second involves the shift toward shorter federal prison sentences. A more difficult offender population with shorter sentences (and less time to benefit from programs) challenges the NPB's work to assess factors related to safe reintegration in the community. The third trend is the growing diversity in the offender population, as reflected in the continued over-representation of Aboriginal people and the growing numbers of offenders from diverse ethno-racial communities. This trend demands that the Board continue to develop policies, training and decision processes that enable it to collect and assess relevant information related to risk and safe community reintegration for groups of offenders with unique needs and circumstances. Decision processes such as Elder-assisted hearings for Aboriginal offenders exemplify the NPB's efforts in this area.

The openness and accountability provisions of the *CCRA* continue to present important challenges for the Board with respect to: sharing information with victims of crime; provision of information and assistance for those who wish to observe NPB hearings or gain access to the Board's registry of decisions; and delivery of a program of public information. Workloads in these areas have grown exponentially since the introduction of the *CCRA* in 1992. In 2008-09, the Board had more than 20,000 contacts with victims. As with conditional release decision-making, the need for quality program delivery in this area is critical, given its implications for public safety and public confidence in corrections and conditional release.

The government has announced extensive plans to tackle crime and strengthen community safety, including reform of sentencing, corrections and conditional release. The NPB must continue work to support those initiatives in an effective manner. The Board must manage the workload and cost implications of the provision of mandatory minimum penalties for gun crimes (*Tackling Violent Crime Act*). The Board must also support more stringent measures for dealing with Dangerous Offenders and offenders serving Long-term Supervision Orders as outlined in the *Tackling Violent Crime Act*. Proposals to amend the *CCRA* to introduce an "earned parole" approach would have a profound impact on the Board and, therefore, demand careful analysis and sound planning.

Pardons and Clemency

A drastic increase in the number of pardon applications has created a serious situation for the pardons program. Historically, the Board received 15,000 to 20,000 pardon applications every year. In the past three years, however, application volumes rose sharply, reaching 36,000 in 2008-09. Factors contributing to growth in annual volumes of pardon applications include:

- greater scrutiny by government, private and voluntary sectors of potential employees;
- perceptions by Canadians of the increased value of a pardon for employment, and travel;
- active advertising campaigns by private sector organizations that provide assistance applying for pardons; and

- the increasing number of people eligible to apply for a pardon - the current estimate is 1.5 million people, which grows by 60,000 annually.

Growth in applications resulted in a backlog of pardon applications. The Board worked to clear this backlog and put in place measures to create long-term sustainability for the pardon program. These measures are critical, given the expectation that pardon applications will continue to grow.

Strategic Resource Management

The Board has been addressing, and must continue to address, the need for strategic management of human, financial, information and technology resources to support quality program delivery.

The Board's human resource challenge has two dimensions. The first involves Board members who are Governor-in-Council appointments. The *CCRA* specifies that the Board will comprise no more than 45 full-time members who are usually appointed for five years. The *Act* also provides for the appointment of part-time members to help manage conditional release decision-making workloads. Part-time members are usually appointed for three years. Each year, decision-making workloads require the use of significant numbers of part-time Board members (20 to 30 full-time equivalents).

Maintaining sufficient numbers of experienced Board members is a challenge because of the specified terms of appointment. The NPB must also deal with the reality that, following an initial orientation period of five weeks, newly appointed Board members still require three to six months of additional training and mentoring before they can manage the full scope of their decision-making responsibilities. In this context, the Board must ensure that it recruits sufficient numbers of qualified candidates for consideration for appointment as Board members, and provides effective training to ensure that Board members have the knowledge they need to apply NPB policies and assess risk in decision-making.

The Board faces an equally difficult challenge with respect to its staff. In the last year, a significant number of senior and experienced staff have retired and more will be able to retire shortly. Departures will erode corporate memory and diminish critical knowledge of the law, policy and operations. For the Board, whose members are appointed for specified periods, staff provide the continuity of knowledge and information essential for quality program delivery. For this reason, development of an effective human resource plan for dealing with staff turnover was essential. Timely access to relevant information provides the foundation for quality conditional release and pardon decision-making and ultimately for the Board's continuing contribution to public safety. In addition, the Board must deal with legislated responsibilities for sharing appropriate information with victims of crime, offenders, other criminal justice agencies, and the public. In this environment, strategic information management is crucial, requiring the Board to have in place the automated systems necessary to support effective collection, storage and sharing of information, as well as the policies and processes necessary to ensure effective information management. Progress in these areas will require the assistance of CSC, because CSC is the Board's information technology service provider. Effective management of this partnership for service delivery must continue to be a priority for the Board.

Strategic management of financial resources has also presented important challenges. The Board has faced complex and growing workload pressures in areas of legislated responsibility. In 2008-

09, the Board also participated in the strategic review process. While this exercise presented a significant challenge to the Board given its limited resources, the NPB's report was cited as a best practice by Treasury Board. The Board must implement measures to reduce planned spending consistent with the strategic review, while ensuring that it retains the capacity to sustain quality in all aspects of program delivery.

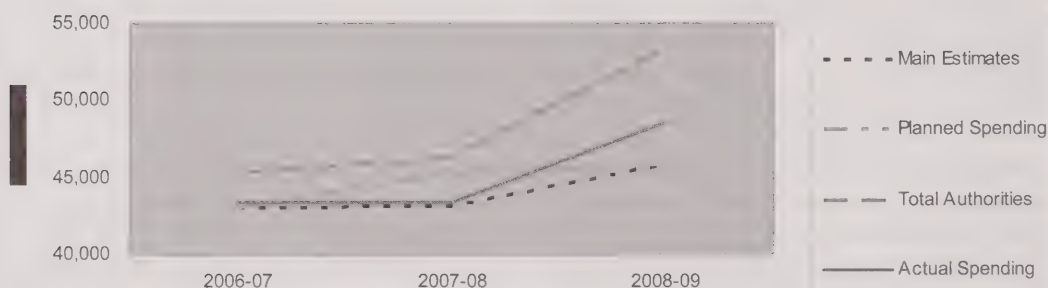
Expenditure Profile

In 2008-09, the Board's total authorities, consisting of Main Estimates, subsequent to Supplementary Estimates funding, were \$53.4M. This consisted of \$47.9M of operating resources and \$5.4M for the Employee Benefit Plan.

Actual expenditures were \$43.1M⁸ and resulted in a reported Public Accounts lapse of \$4.8M. This lapse included \$2.8M of special allotments that the Board could not spend, therefore resulting in a real lapse of \$1.9M. The \$1.9M lapse or approximately 3.6% of total authorities indicates that the Board was able to manage its resources successfully for 2008-09.

The Board applied its resources to the three following program areas: Conditional Release Decisions, Conditional Release Openness and Accountability and Pardon Decisions/Clemency Recommendations.⁹

Spending Trends

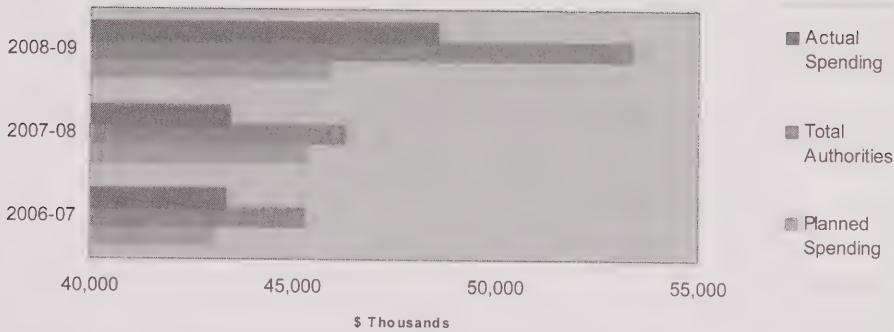


Resource increases in 2007-08 and 2008-09 are a result of funding received for: the National Accommodations Plan; the transfer of the BC provincial parole functions to the NPB; an increase the Board's capacity to render parole decisions due to an increased number of provincial offenders sentenced under the Mandatory Minimum Penalties for Serious Drug Offences; compensation for collective agreements; and to improve communications with victims.

⁸ This figure does not include the Employee Benefit Plan

⁹ Internal Services are included in these 3 program areas.

Spending Trends



Voted and Statutory Items

The following table illustrates the way in which Parliament approved NPB resources, and shows the changes in resources derived from supplementary estimates and other authorities.

(\$ thousands)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording				
		2006-07 Actual Spending	2007-08 Actual Spending	2008-09 Main Estimates ¹⁰	2008-09 Actual Spending ¹¹
40	Operating expenditures	38,354	38,306	40,800	43,115
(S)	Contributions to employee benefit plans	4,990	5,118	5,315	5,401
(S)	Refunds of amounts credited to revenues in previous years	1	-	-	-
	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	3	5	-	18
	Total	43,346	43,430	45,911	48,534

(S) indicates expenditures the Department is required to make that do not require an appropriation act.

¹⁰ From the 2008-09 Report on Plans and Priorities

¹¹ From the 2008-09 Public Accounts

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

The NPB has one strategic outcome:

Strategic Outcome: Conditional release and pardon decisions and decision processes that safeguard Canadian communities

Program Activity by Strategic Outcome

The NPB program activities and priorities are designed to support continuous progress in achieving the strategic outcome. The following section describes the NPB’s program activities and identifies the expected result, performance indicators and targets for each of them. This section also explains how the NPB plans on meeting the expected results and presents the financial and non-financial resources that will be dedicated to each program activity.

The section will contain a discussion of plans surrounding the following Program Activities:

- Program Activity 1: Conditional Release Decisions
- Program Activity 2: Conditional Release Openness and Accountability
- Program Activity 3: Pardon Decisions / Clemency Recommendations

Program Activity 1: Conditional Release Decisions					
2008-09 Financial Resources (\$ thousands)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$36,065	\$40,789	38,360	359	320	39
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
Quality decisions on the timing and conditions of release that support the safe reintegration of offenders in the community.					
Priority (1) :					
Effective management of legislative responsibilities related to conditional release decision-making.	<ul style="list-style-type: none">▪ Outcomes of release on parole▪ Convictions for violent offences by parolees	<ul style="list-style-type: none">▪ High success rate on parole▪ Low re-conviction rate for violent offences while on parole	Met all Met all	<ul style="list-style-type: none">▪ Approximately 93% of parole releases do not result in a new offence▪ 99% of parole releases do not result in a new violent offence	

of the Board's module of the Offender Management System (OMS).				
--	--	--	--	--

Benefits for Canadians

The government has identified "safe and secure communities" as a key outcome area. Public safety is the Board's primary objective. Conditional release is based on the principle that gradual release to the community, in conjunction with effective programs and treatment, quality assessments of the risk of re-offending and effective community supervision enhances community safety. Information on post-warrant readmission on a federal sentence reinforces this theory, suggesting that the detailed process of case preparation and assessment used by the Board and CSC for parole decision-making is effective in identifying those offenders most likely to remain free from crime in the community.

Performance Analysis

Information on performance demonstrates that the Board achieved the priorities and commitments identified in its Plans and Priorities for 2008-09. In 2008-09, the Board completed 17,565 conditional release reviews for federal and provincial offenders.

Data continues to support that parole contributes to public safety. More than 93% of all parole releases do not result in a new offence, and 99% do not result in a new violent offence.

Information on re-offending after completion of sentence illustrates that 9 of 10 offenders who reach the end of their sentences on full parole do not return to a federal penitentiary.

The Board made progress on the development of a new automated system for managing and sharing conditional release information within the Board and with CSC. The Renewal Project is well underway, with the File Management portion in development while requirements are being finalized for the Case Management portion.

For more information, please access the Board's Performance Monitoring Reports at:
<http://www.npb-cnlc.gc.ca/rprts/rprt-eng.shtml>.

Lessons Learned

In 2008-09, the NPB carried out a number of activities designed to support quality decision-making, including:

- presented findings of an evaluation of the Board's orientation and training program for Board members and created an advisory committee to advance initiatives and address priorities.
- implementation of new policy for the use of video-conferencing technology to facilitate Board member involvement in hearings.

Program Activity 2: Conditional Release Openness and Accountability					
2008-09 Financial Resources (\$ thousands)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$8,042	\$9,023	7,095	68	65	3
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
Conditional release processes which reflect the intent of the <i>CCRA</i> respecting openness and accountability					
Priority (1)					
Effective management of legislative responsibilities related to open and accountable conditional release processes.	<ul style="list-style-type: none">▪ Timeliness and quality of information and assistance measured through surveys of users and stakeholders	<ul style="list-style-type: none">▪ Increased accessibility to services for victims	Met all	<ul style="list-style-type: none">▪ In 2008-09, the Board had 20,000 contacts with victims▪ The Board had 1,904 observers at its hearings in 2008-09 (62% increase over the last five years)▪ Victims made 192 presentations at 112 hearings▪ Past victim surveys indicate high satisfaction with the quality and timeliness of information provided by NPB staff	
		<ul style="list-style-type: none">▪ Development of a victim questionnaire in 2010-11	Exceeded	<ul style="list-style-type: none">▪ A new joint NPB/CSC victim questionnaire was completed during 2008-09 and results will be available shortly	
Priority (2)					
Introduction of measures to provide victims	<ul style="list-style-type: none">▪ Information and assistance	<ul style="list-style-type: none">▪ Improved interpretation services for	Met all	<ul style="list-style-type: none">▪ Interpretation services provided for	

with a more effective voice in conditional release processes.	provided to victims	<p>victims at NPB hearings</p> <ul style="list-style-type: none"> Improved voice amplification equipment in hearing rooms Increased community outreach Effective training for NPB staff to ensure consistency in NPB processes and policies Examine use of video-conferencing with victims Partner with stakeholders and other federal departments working with victims 	<p>Met all</p> <p>Met all</p> <p>Met all</p> <p>Met all</p> <p>Met all</p>	<p>victims in each region</p> <ul style="list-style-type: none"> New voice amplification equipment and systems have been installed Increased community outreach (particular focus on Northern and Aboriginal Communities) Training for regional communications officers completed Developed guidelines on the use of video-conferencing and began training in regions Advisory Committee developed; continued work with CSC, Federal Ombudsman for Victims, and other stakeholder organizations
---	---------------------	--	---	--

Benefits for Canadians

This program activity is designed to ensure that the Board operates in an open and accountable manner, consistent with the provisions of the *CCRA* and that it shares information effectively in support of public safety. Work in this area recognizes that the NPB operates in a difficult environment in which timely sharing of accurate information is fundamental to effective partnership and public trust.

The *CCRA* requires the Board to provide information for victims of crime, allow observers at its hearings and provide access to its decisions through a registry of decisions.

Performance Analysis

The openness and accountability provisions of the *CCRA* continue to present important challenges for the Board with respect to: sharing information with victims of crime; provision of information and assistance for those who wish to observe NPB hearings or gain access to the Board's registry of decisions; and delivery of a program of public information. Workloads in these areas have grown exponentially since introduction of the *CCRA* in 1992. In 2008-09, for example, the Board had more than 20,000 contacts with victims. As with conditional release decision-making, the need for quality program delivery in this area is critical, given its implications for public safety and public confidence in corrections and conditional release. Intense public scrutiny and extensive media interest in this area make program effectiveness crucial.

Most of the 20,000 contacts were with victims of violence, such as sexual assault or the murder of a family member. The results of a joint NPB/CSC questionnaire of victims' services conducted in the summer of 2009 will be available shortly. A similar survey conducted with victims in 2003 found the majority were satisfied with the quality and timeliness of the information provided by NPB staff.

The Board had 1,904 observers at its hearings in 2008-09, reflecting a 62% increase over the last five years and in 2008-09, victims made 192 presentations at 112 hearings. Most of these were family members of victims of murder (47%) or manslaughter (15%). Most of the presentations (94%) were made in person, while the rest were on either audio or video tape, or by video or teleconference.

The *CCRA* permits access to specific decisions and to decisions for research purposes through the Board's registry of decisions. For more information, please see <http://www.npb-cnrc.gc.ca/infocntr/factsh/registr-eng.shtml/>.

In 2008-09, the Board released over 6,100 decisions from the registry. Victims were the most frequent requestors of decisions (approximately 52%), followed by the media (approximately 32%).

When an offender on conditional release is charged with a serious violent offence in the community, the NPB may conduct a National Joint Board of Investigation with CSC. One Board of Investigation was conducted in 2008-09.

Lessons Learned

The Board developed guidelines on the use of videoconferencing technology to enhance access by victims to NPB hearings and began training the regional offices on its use. Effective progress also requires that the NPB work in partnership with CSC to ensure that videoconferencing equipment is available in hearing rooms and in various sites in the community to support productive use of this technology.

Program Activity 3: Pardons Decisions and Clemency Recommendations					
2008-09 Financial Resources (\$ thousands)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$1,804	\$3,543	\$3,079	28	41	(13)
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
Priority (1) Effective management of legislative responsibilities related to the processing of pardon applications.	<ul style="list-style-type: none"> Effective management of the pardons process 	<ul style="list-style-type: none"> Elimination of pardons application backlog 	Met all	<ul style="list-style-type: none"> Backlog was eliminated through a temporary shift of resources from the Conditional Release program area 	
		<ul style="list-style-type: none"> Development of service standards for pardons application processing 	Met all	<ul style="list-style-type: none"> Service standards were developed in anticipation of an increase to the user fee 	
	<ul style="list-style-type: none"> Program sustainability 	<ul style="list-style-type: none"> Policy refinement, process streamlining, productive use of technology. 	Met all	<ul style="list-style-type: none"> Policy, process and use of technology were reviewed and revised 	
	<ul style="list-style-type: none"> Percentage of pardons revoked annually 	<ul style="list-style-type: none"> High success rate once pardoned 	Met all	<ul style="list-style-type: none"> 96% of all pardons awarded remain in force 	
	<ul style="list-style-type: none"> Average time required to 	<ul style="list-style-type: none"> Decrease pardon 	Met all	<ul style="list-style-type: none"> In 2008-09, 40,428 pardon 	

	process pardon applications	processing time		applications were processed. The average process time was 3.5 months (significant decrease from previous years)
--	-----------------------------	-----------------	--	---

Benefits for Canadians

A pardon is a formal attempt to remove the stigma of a criminal record for people found guilty of a federal offence and who, after satisfying their sentence and a specified waiting period, have shown themselves to be responsible citizens.

By providing quality pardon decisions and clemency recommendations, this program activity is designed to support safe and secure communities through rehabilitation and community reintegration.

The pardons program is an important part of the NPB's mandate. The benefits of the program include:

- ensuring careful consideration is given to issues of public safety;
- providing an opportunity for pardon recipients to contribute to their communities as law-abiding citizens;
- those who receive a pardon have increased opportunities for employment and housing;
- most individuals (over 96%) who receive a pardon remain crime free, demonstrating the value of a pardon as a long-term measure for community reintegration.

Performance Analysis

The Board used to receive 15,000 to 20,000 pardon applications per year; however in 2008-09 the number of applications rose to 36,000. The impact of this increase on workload is substantial, and led to a backlog of applications in 2007. To address this backlog, the Board shifted resources on a temporary basis from the Conditional Release program to the Pardons program. As well, an action plan was developed to enhance productivity in the short-term and to establish sustainability for the pardon program in the long-term. This plan calls for a wide range of improvements, including: policy refinement; technological advancements; process streamlining; creation of a team to eliminate the backlog of the applications; establishment of service standards for application processing; and increasing the user fee to align it with current operational and program realities.

The NPB charges a \$50.00 user fee for the processing of pardon applications and has access to 70% of revenues collected. The RCMP has access to 30% of user fees collected. These fees do not represent the full cost of a pardon. The fee was set at \$50.00 so as not to serve as an impediment for Canadians who wish to benefit from a pardon. In response to the growing need

to process more pardons and to make the Pardon program sustainable, the Board has proposed an increase to the pardon fee and hopes to implement this change in 2009-10.

For more information, please access the Board's Performance Monitoring Reports at:
<http://www.npb-cnlc.gc.ca/rprts/rprt-eng.shtml>.

Lessons Learned

The Board recently established service standards for processing pardon applications. In conformity with s. 4 of the *User Fees Act*, the Board created these standards before proposing to increase its fee for a pardon application. The Board has attempted to meet these service standards over the last year; however, due to the backlog in the processing of pardon applications, the Board was only able to meet the new standards by shifting resources between the conditional release and the pardons program. This shift in funding is, however, unsustainable – thus the need for an increase in the fee for a pardon application.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Financial Highlights

(\$Thousands)

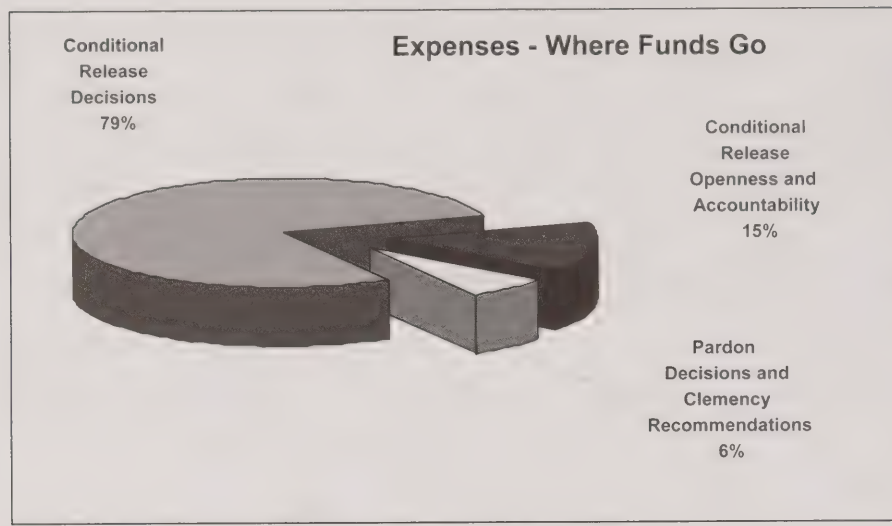
Condensed Statement of Financial Position (unaudited) At March 31, 2009	% Change	2009	2008
ASSETS			
Total Assets	6.8%	2,168	2,030
TOTAL	6.8%	2,168	2,030
LIABILITIES			
Total Liabilities	26.8%	13,523	10,668
EQUITY			
Total Equity	31.5%	(11,355)	(8,638)
TOTAL	6.8%	2,168	2,030

(\$Thousands)

Condensed Statement of Operations (unaudited) For the year ended March 31, 2009	% Change	2009	2008
EXPENSES			
Total Expenses	14.6%	54,892	47,909
REVENUES			
Total Revenues	(6.0)%	1,357	1,444
NET COST OF OPERATIONS	15.2%	53,535	46,465

Financial Highlights Chart

The figure below displays the allocation of NPB funding by program activity for 2008-09.



More than three-quarters (79%) of the NPB's funding in 2008-09 is allocated to Program Activity 1 (conditional release decisions), and 15% is allocated to Program Activity 2 (conditional release openness and accountability). In total, the Board's work relating to conditional release accounts for 94% of annual program expenditures. The remaining 6% is dedicated to pardon decisions/clemency recommendations.

Financial Statements

For the Board's 2008-09 Financial statements, please go to: <http://www.npb-cnrc.gc.ca/rprts/dpr/2008/dpr08-eng.shtml>

List of Supplementary Information Tables

Table 1:	Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
Table 2:	User Fees/External Fees
Table 2B:	Policy on User Fees/External Fees
Table 7:	Horizontal Initiatives
Table 9:	Green Procurement

All electronic supplementary information tables found in the 2008-09 Department Performance Report can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST

Structure for Program Delivery

The Board carries-out its work through six offices across the country and the national office in Ottawa. The national office makes clemency recommendations, pardon decisions and develops related policies. It is also responsible for a range of activities related to conditional release, including investigations, appeal decisions, policy development, and Board member training. As well, the national office provides leadership for planning, resource management, communications, performance reporting and corporate services.

Conditional release decisions are made by Board members in the regions. Board members are supported by staff who schedule hearings, ensure that information for decision-making is received and shared with the offender, provide policy advice, and communicate conditional release decisions to the offender, CSC and others as required. Staff in regions also provide information for victims, make arrangements for observers at hearings, and manage requests for access to the Board's decision registry, and provide training for Board members.

Partnership for Program Delivery

Partnership is integral to effective NPB operations. As the Board's key partner, CSC provides information for NPB decision-making (internally generated and from external sources). If an offender is granted release by the Board, CSC supervises the offender in the community. Clearly, the Board shares accountability for "outcomes". When parolees succeed, "success" is the result of many players in the system, as well as the offender.

CSC and NPB Working Relationship - Conditional Release	
CSC Responsibilities for Offenders	NPB Decision-Making Responsibilities
<ul style="list-style-type: none">• Care and custody.• Programs and treatment.• Work release, temporary absences (TA) (TA authority delegated by the NPB in many cases).• Information for NPB decisions: external (e.g., police, courts); produced by CSC (e.g., programs/treatment, recommendations).• Statutory release (SR) occurs by law at 2/3rds of sentence. Recommendations to the NPB on the need for special conditions for SR.• Supervision of offenders released on TAs, parole and SR. Information for NPB post-release decisions.• Recommendations to the NPB for detention of offenders past SR to warrant expiry.• Supervision of long-term supervision offenders (LTSO).	<ul style="list-style-type: none">• Review of cases and decisions for:<ul style="list-style-type: none">- TAs for specific groups (e.g., lifers);- the timing and conditions of release of offenders on day and full parole.• Decisions to impose special conditions on SR.• Post-release decisions (revoke or maintain release, revise conditions).• Detention decisions.• Imposition of special conditions on LTSO.

The RCMP also works with the Board in the processing of pardon applications. The RCMP provides the NPB with information on criminal histories, and periods of crime-free behaviour for pardon applicants. When the Board issues or grants a pardon, it notifies the RCMP which seals the pardoned record. In the case of pardon revocation, the Board and the RCMP share information to support NPB decision-making, and RCMP responsibilities for management of information within the Canadian Police Information Centre (CPIC).

The National Parole Board's internet site address is: <http://www.npb-cnrc.gc.ca/>.

La GRC collabore également avec la Commission pour le traitement des demandes de pardon. Elle lui communique des renseignements sur les antécédents criminels et sur les périodes sans perpétration de crimes pour ceux qui demandent un pardon. Lorsque la Commission délivre ou accorde un pardon, elle en informe la GRC, qui scelle le dossier du délinquant réhabilité. Dans le cas d'une révocation du pardon, la Commission et la GRC échangent des renseignements pour appuyer la prise de décisions par la CNLC et les responsabilités de la GRC en matière de gestion de l'information conservée au Centre d'information de la police canadienne (CIPC).

Le site Web de la Commission nationale des libérations conditionnelles se trouve à l'adresse suivante : <http://www.npb-cnlc.gc.ca/>

libération d'office et jusqu'à l'expiration du mandat	
• Surveillance des délinquants visés par une	
ordonnance de surveillance de longue durée (OSLD)	

Structure de la prestation des programmes

La Commission exerce ses activités dans six bureaux, répartis sur le territoire, et dans son bureau national, à Ottawa. Le bureau national s'occupe des recommandations relatives à la clémence, des décisions relatives au pardon et de l'élaboration des politiques connexes. Il est également responsable de toute une gamme d'activités liées à la mise en liberté sous condition, et des décisions qui sont portées en appel, de l'élaboration des politiques et de la formation des commissaires. Le bureau national assure aussi la direction des activités qui concernent la planification, la gestion des ressources, les communications, les rapports sur le rendement et les services internes.

Les décisions relatives aux mises en liberté sous condition sont prises par les commissaires, dans les régions. Les commissaires peuvent s'appuyer sur le personnel de la CNLC, qui met les audiences au rôle, s'assure que tous les renseignements nécessaires à la prise de décisions ont été reçus et qu'ils ont été transmis aux délinquants concernés, fournit des conseils stratégiques et communique les décisions relatives à la mise en liberté sous condition au délinquant visé, au SCC et aux autres intervenants, au besoin. Le personnel des régions transmet aussi des informations aux victimes, prend les dispositions nécessaires pour que des observateurs puissent assister aux audiences et gère les demandes d'accès aux registres des décisions de la Commission. Il assure aussi la formation de commissaires.

Partenariat touchant la prestation des programmes

Le partenariat est un aspect intégral de l'efficacité des activités de la CNLC. En tant que partenaire principal de la Commission, le SCC lui fournit des informations utiles à la prise de décisions (renseignements généraux à l'interne ou fournis par des sources externes). Lorsque la Commission accorde une mise en liberté sous condition à un délinquant, le SCC assure la supervision du délinquant dans la collectivité. Il est évident que la Commission a une part de sa responsabilité au regard des « résultats ». Lorsque les libérés conditionnels obtiennent de bons résultats, cette « réussite » est le fruit des efforts de nombreux intervenants du système tout comme de ceux du délinquant.

Relations de travail entre le SCC et la CNLC - Mise en liberté sous condition	
Responsabilités du SCC (délinquants)	Responsabilités de la CNLC (décisions)
<ul style="list-style-type: none">• Prise en charge et garde• Programmes et traitement• Placement à l'extérieur, permissions de sortir (dans bien des cas, la CNLC délègue ses pouvoirs d'octroyer une permission de sortir)• Information à l'appui des décisions de la CNLC provenant de sources externes (p. ex., police, tribunaux) ou du SCC (p. ex., programmes/traitement, recommandations)• Présentation à la CNLC de recommandations à propos de la nécessité d'assortir la libération d'office (LO), qui survient aux deux tiers de la peine, de conditions spéciales• Surveillance des délinquants ayant obtenu une permission de sortir, la libération conditionnelle ou la libération d'office. Communication à la CNLC d'informations nécessaires à la prise de décision• Présentation à la CNLC de recommandations sur le maintien en incarcération après la date de la	<ul style="list-style-type: none">• Examen des cas et décisions dans les cas suivants :<ul style="list-style-type: none">- permissions de sortir pour certains groupes (p. ex., condamnés à perpétuité); - opportunité d'octroyer la semi-liberté ou la libération conditionnelle totale et conditions.• Décisions d'assortir la libération d'office de certaines conditions.• Décisions postlibératoires (révocation ou maintien de la libération, révision des conditions).• Décisions sur le maintien en incarcération.• Imposition de conditions spéciales dans le cas d'une OSLD.

Liste des tableaux d'information supplémentaires

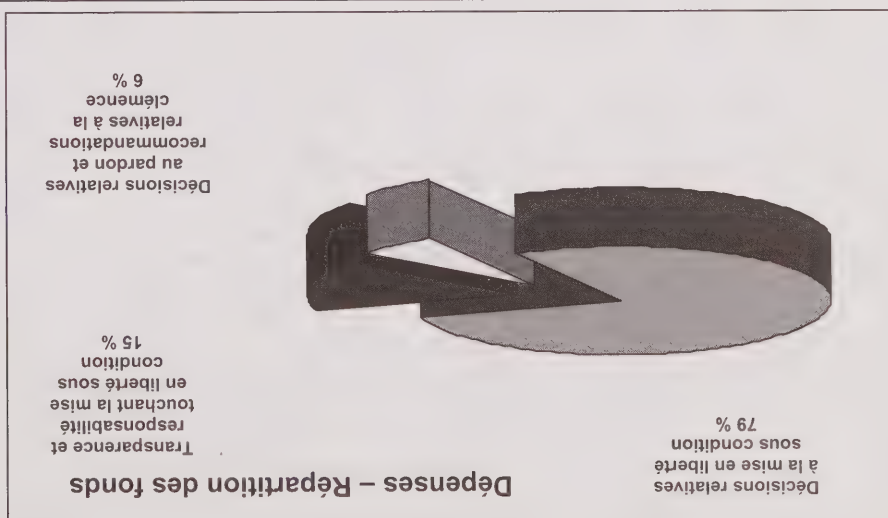
Tableau 1 :	Sources de recettes disponibles et de recettes non disponibles
Tableau 2 :	Frais d'utilisation/frais externes
Tableau 2B :	Politique sur les frais d'utilisation et les frais externes
Tableau 7 :	Initiatives horizontales
Tableau 9 :	Approvisionnement écologique

Tous les tableaux d'information supplémentaire qui ont trait au *Rapport ministériel sur le rendement* de 2008-2009 peuvent être obtenus par voie électronique sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante :

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>.

Graphique des grandes lignes de la situation financière

Le graphique ci-dessous montre la répartition du financement de la CNLC par activité de programme pour 2008-2009.



Plus des trois quarts (79 %) du financement de la CNLC en 2008-2009 sont affectés à l'activité de programme 1 (décisions relatives à la mise en liberté sous condition); une tranche de 15 % est affectée à l'activité de programme 2 (transparence et responsabilité touchant la mise en liberté sous condition). Au total, les activités de la Commission qui concernent la mise en liberté sous condition accaparent 94 % des dépenses annuelles des programmes. La dernière tranche de 6 % est consacrée aux décisions relatives au pardon et aux recommandations relatives à la clémence.

États financiers

Pour obtenir de plus amples informations sur les états financiers de la Commission pour 2008-2009, veuillez consulter le site suivant : <http://www.npb-cnlc.gc.ca/rpts/dpr/2008/dpr08-fra.shtml>

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Grandes lignes de la situation financière

(En milliers de dollars)			
Résumé de l'état de la situation financière (non vérifié)	Différence (%)	2009	2008
ACTIFS			
Total des actifs	6 8 %	2 168	2 030
TOTAL	6 8 %	2 168	2 030
PASSIF			
Total du passif	26 8 %	13 523	10 668
AVOIR			
Total de l'avoir	31 5 %	(11 355)	(8 638)
TOTAL	6 8 %	2 168	2 030

(En milliers de dollars)

(En milliers de dollars)			
Résumé de l'état des résultats (non vérifié)	Différence (%)	2009	2008
Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2009			
DÉPENSES			
Total des dépenses	14 6 %	54 892	47 909
RECETTES			
Total des recettes	(6 0) %	1 357	1 444
COÛTS NETS DES ACTIVITÉS	15 2 %	53 535	46 465

Si vous désirez obtenir plus d'information à ce sujet, veuillez consulter le *Rapport de surveillance du rendement* de la CNLC à l'adresse suivante : <http://www.NPB-cnlc.gc.ca/rpts/rprt-fra.shtml>.

Leçons retenues

La Commission a récemment adopté des normes de service pour le traitement des demandes de pardon. Conformément à l'article 4 de la *Loi sur les frais d'utilisation*, la Commission a défini ces normes avant de présenter sa proposition d'augmentation des frais de service relatifs aux demandes de pardon. La Commission essaie déjà depuis un an d'être à la hauteur de ces normes, mais, en raison de l'arriéré des demandes de pardon, elle n'y est arrivée qu'après avoir transféré des ressources entre le programme des mises en liberté sous condition et le programme de pardon. Ce transfert de ressources, cependant, n'est pas viable. C'est pourquoi il faudra augmenter les droits relatifs au pardon.

Avantages pour les Canadiens

Le pardon est une mesure officielle qui vise à effacer la honte associée au fait d'avoir un casier judiciaire chez les personnes qui ont été reconnues coupables d'une infraction à une loi fédérale et qui, après avoir purgé leur peine et attendu pendant une période déterminée, s'avèrent des citoyens responsables.

Cette activité de programme, qui consiste à rendre des décisions judiciaires relativement au pardon et à formuler des recommandations en matière de clémence, a donc pour objet d'assurer la sécurité des collectivités en favorisant la réadaptation et la réinsertion sociale des délinquants. Le programme de pardon constitue une partie importante du mandat de la CNLC et présente notamment les avantages suivants :

- il permet de bien tenir compte des questions liées à la sécurité du public;
- il aide les personnes ayant obtenu un pardon à contribuer à leur collectivité à titre de citoyens respectueux des lois;
- les personnes qui se voient octroyer un pardon ont de meilleures chances de se trouver du travail ou un logement;
- la plupart des personnes (plus de 96 %) à qui un pardon a été accordé ne commettent pas d'autres crimes, ce qui témoigne de la valeur du pardon à titre de mesure efficace à long terme pour favoriser la réinsertion sociale.

Analyse des résultats

La Commission recevait habituellement de 15 000 à 20 000 demandes de pardon par année; cependant, en 2008-2009, elle en a reçu 36 000. Les répercussions de cette augmentation sur la charge de travail sont importantes, et c'est pourquoi, en 2007, un arrêté des demandes non traitées s'est créé. Pour traiter ce volume de demandes en retard, la Commission a transféré de façon temporaire des ressources entre le secteur des mises en liberté sous condition et le secteur des pardons. Elle a aussi élaboré un plan d'action dans le but d'augmenter la productivité à court terme et d'assurer la durabilité du programme de pardon. Ce plan exige un vaste éventail d'améliorations. Il faudra ainsi peaufiner les politiques, assurer la mise à niveau de la technologie, simplifier les processus, mettre sur pied une équipe qui sera chargée de traiter les demandes en retard, définir des normes de service pour le traitement des demandes et augmenter les frais d'utilisation, compte tenu de la réalité actuelle des activités et des programmes. La CNLC demande 50 \$ en frais d'utilisation pour le traitement d'une demande de pardon. Elle touche en réalité 70 % de ce montant, la GRC touchant l'autre tranche de 30 %. Ces droits d'utilisation ne couvrent pas tout le coût de traitement d'une demande de pardon. Les droits ont été fixés à 50 \$ pour ne pas empêcher un Canadien de se prévaloir du programme. Cependant, face au volume croissant de demandes de pardon et dans le but d'assurer la durabilité du programme, la Commission a proposé l'augmentation des droits relatifs au pardon et espère qu'elle prendra effet en 2009-2010.

Activité de programme 3 : Dépenses relatives au pardon et recommandations concernant la clémence					
Ressources financières 2008-2009 (en milliers de dollars)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Différence
1 804 \$	3 543 \$	3 079 \$	28	41	(13)
Résultats attendus	Indicateurs du rendement	Cible	Résultat	Résumé des résultats	
Priorité (1) Gestion efficace des responsabilités imposées par la loi concernant le traitement des demandes de pardon	<ul style="list-style-type: none"> Gestion efficace du processus relatif au pardon 	<ul style="list-style-type: none"> Élimination de l'arrière des demandes de pardon 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les résultats ont été atteints 	<ul style="list-style-type: none"> L'arrière a été éliminé grâce au transfert temporaire de ressources du secteur de programme Mise en liberté sous condition Des normes de service ont été élaborées en prévision d'une augmentation des frais d'utilisation Les politiques, processus et le recours à la technologie ont fait l'objet d'un examen Dans 96 % des cas, les pardons accordés n'ont pas été révoqués En 2008-2009, la Commission a traité 40 428 demandes de pardon; le délai moyen de traitement était de 3,5 mois (beaucoup moins que les années précédentes) 	
	<ul style="list-style-type: none"> Durabilité du programme 	<ul style="list-style-type: none"> Peaufinage des politiques, simplification des processus, utilisation productive de la technologie. 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les résultats ont été atteints 		
	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage des pardons qui sont révoqués chaque année 	<ul style="list-style-type: none"> Taux élevé de pardons qui ne sont pas révoqués 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les résultats ont été atteints 		
	<ul style="list-style-type: none"> Délai moyen de traitement des demandes de pardon 	<ul style="list-style-type: none"> Diminution du délai de traitement des demandes de pardon 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les résultats ont été atteints 		

d'un programme d'information publique. Dans ces domaines, les charges de travail s'accroissent régulièrement depuis l'adoption de la LSCMLC en 1992. Ainsi, en 2008-2009, la Commission a eu plus de 20 000 contacts avec des victimes. Par ailleurs, la Commission doit non seulement prendre des décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition, mais elle doit aussi offrir un programme de qualité dans ce domaine en raison de ses répercussions sur la sécurité publique et sur la confiance de la population à l'égard du système correctionnel et du régime de mise en liberté sous condition. L'efficacité du programme prend toute son importance du fait de l'intérêt intense du public et de l'attention soutenue des médias.

La Commission a eu 20 000 contacts avec des victimes. Dans la plupart des cas, il s'agissait de victimes d'actes de violence, par exemple des agressions sexuelles ou le meurtre d'un membre de la famille. La CNLC et le SCC ont élaboré ensemble un questionnaire sur les services offerts aux victimes, qui a été administré à l'été 2009. Les résultats seront bientôt accessibles. Un sondage similaire réalisé auprès des victimes, en 2003, a révélé que la majorité d'entre elles était satisfaite de la qualité des informations fournies par le personnel de la CNLC et de la rapidité du service.

En 2008-2009, la Commission a accueilli 1 904 observateurs qui désiraient assister à ses audiences. C'est une augmentation de 62 % en cinq ans. Au cours du même exercice, les victimes ont fait lecture de 192 déclarations, dans le cadre de 112 audiences. La plupart étaient des membres de la famille d'une victime de meurtre avec préméditation (47 %) ou d'homicide involontaire (15 %). Dans la plupart des cas (94 %), les déclarations ont été lues en personne; dans les autres cas, elles ont été enregistrées sur bande audio ou vidéo ou ont été faites par vidéoconférence ou conférence téléphonique.

La LSCMLC prévoit que quiconque peut avoir accès à des décisions particulières ou aux décisions à des fins de recherche à partir du registre des décisions. Pour plus de renseignements à ce sujet, veuillez consulter le site suivant :

<http://www.NPB-cnlc.gc.ca/infoctr/facts/r-regs/r-frs.shtml>.

En 2008-2009, la Commission a donné accès à plus de 6 100 décisions faisant partie du registre. Ce sont habituellement les victimes qui demandent à y avoir accès (environ 52 % des demandeurs); les médias en demandent aussi fréquemment (environ 32 %).

Lorsqu'un délinquant en liberté sous condition est accusé d'une infraction grave avec violence perpétrée dans la collectivité, la CNLC peut mettre sur pied un comité mixte d'enquête nationale avec la collaboration du SCC. En 2008-2009, cela n'est arrivé qu'une seule fois.

Leçons retenues

La Commission a élaboré des lignes directrices sur le recours à la technologie des vidéoconférences afin d'améliorer l'accès des victimes aux audiences de la CNLC et elle a commencé à offrir aux bureaux régionaux des cours de formation sur ce sujet. Pour progresser dans ce dossier, la Commission doit travailler en partenariat avec le SCC pour s'assurer que l'équipement nécessaire sera installé dans les salles d'audience et dans différents sites des collectivités, de façon à ce que cette technologie soit utilisée de manière productive.

Les dispositions de la LSCMLC concernant la transparence et la responsabilisation contiennent d'entraîner, pour la Commission, d'importants défis dans plusieurs domaines : communication de renseignements aux victimes; prestation de services d'information et d'aide aux personnes qui souhaitent observer les audiences de la CNLC ou avoir accès au registre des décisions; prestation

Analyse des résultats

Aux termes de la LSCMLC, la Commission doit fournir des informations aux victimes d'actes criminels, permettre à des observateurs d'assister à ces audiences et donner accès à ses décisions par le truchement d'un registre des décisions.

Cette activité de programme vise à aider la Commission à exercer ses activités de façon transparente et responsable, conformément aux dispositions de la LSCMLC, et à communiquer de l'information avec efficacité pour assurer la sécurité du public. La Commission travaille dans un environnement difficile au sein duquel la communication au moment opportun de renseignements exacts est essentielle pour établir des partenariats efficaces et obtenir la confiance du public.

Avantages pour les Canadiens

		<div> <div>la CNLC visant à garantir l'uniformité dans l'application des processus et des politiques</div> <div> <div> <div>Possibilité d'offrir aux victimes d'assister aux audiences par vidéokonférence</div> <div> <div>Partenariats avec les intervenants et d'autres ministères fédéraux qui s'occupent des victimes</div> </div> </div> </div> </div>	<div> <div>Tous les résultats ont été atteints</div> <div> <div>Des lignes directrices ont été élaborées sur le recours aux vidéokonférences et la formation a commencé dans les régions</div> <div> <div>Un Comité consultatif a poursuivi le travail en collaboration avec le SCC, l'Ombudsman fédéral des victimes d'actes criminels et d'autres organisations</div> </div> </div> </div>
--	--	--	--

<p>Priorité (2)</p> <p>Adoption de mesures permettant aux victimes de participer plus activement aux processus de mise en liberté sous condition</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Information et aide fournies aux victimes 	
<ul style="list-style-type: none"> Meilleur service d'interprétation offert aux victimes pendant les audiences de la CNLC Meilleur équipement d'amplification de la voix dans les salles d'audience Meilleure sensibilisation de la collectivité Formation efficace du personnel de 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration d'un questionnaire à l'intention des victimes, en 2010-2011
<p>Tous les résultats ont été atteints</p> <p>Tous les résultats ont été atteints</p> <p>Tous les résultats ont été atteints</p> <p>Tous les résultats ont été atteints</p>	<p>Ce résultat a été dépassé</p>
<ul style="list-style-type: none"> Des services d'interprétation sont offerts aux victimes dans toutes les régions Installation de nouveaux équipements et systèmes d'amplification de la voix Augmentation de la sensibilisation des collectivités (en particulier dans les collectivités nordiques et autochtones) La formation des agents d'information 	<ul style="list-style-type: none"> Des sondages précédents réalisés auprès des victimes ont révélé un niveau de satisfaction élevé touchant la qualité des informations fournies par le personnel de la CNLC et la rapidité du service En 2008-2009, la CNLC et le SCC ont élaboré ensemble un questionnaire à l'intention des victimes; les résultats seront bientôt publiés

La Commission a fait des progrès dans le dossier de la mise en place d'un nouveau système automatisé de gestion des informations sur la mise en liberté sous condition et d'échange de ces informations à l'intérieur de la Commission et avec la SCC. Le projet de renouvellement avance bien : le module de gestion des dossiers est en cours d'élaboration, et on met le point final aux exigences relatives au module de gestion des cas.

Pour plus d'information, veuillez consulter le *Rapport de surveillance du rendement* de la Commission, à l'adresse suivante : <http://www.NPB-cnlic.gc.ca/rpts/rpt-fra.shtml>.

Leçons retenues

En 2008-2009, la CNLC a réalisé un certain nombre d'activités visant à assurer la qualité du processus de prise de décisions :

- elle a soumis un rapport sur les résultats de l'évaluation du programme d'orientation et de formation de la CNLC à l'intention des commissaires et mis sur pied un comité consultatif chargé de faire avancer les initiatives et de répondre aux priorités;
- elle a adopté une nouvelle politique sur le recours à la technologie de la vidéoconférence de façon à permettre aux commissaires de participer de plus près aux audiences.

Activité de programme 2 : Application transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition						
Ressources financières 2008-2009 (en milliers de dollars)				Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses	Total des dépenses	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Différence	
8 042 \$	9 023 \$	7 095 \$	68	65	3	
Résultats attendus	Indicateurs du rendement		Cible	Résultat	Résumé des résultats	
Processus de mise en liberté sous condition qui reflète l'intention de la LSCMLC en ce qui concerne la transparence et la responsabilisation						
Priorité (1)	Gestion efficace des responsabilités imposées par la loi concernant l'application transparente et responsable des processus de mise en liberté sous condition	▪ Qualité de l'information et de l'aide fournies par la Commission et rapidité du service mesurées au moyen de sondages auprès des utilisateurs et des intervenants		▪ Meilleur accès des victimes aux services	Tous les résultats ont été atteints	
En 2008-2009, la Commission a eu 20 000 contacts avec les victimes						
En 2008-2009, la Commission a accueilli 1 904 observateurs pendant ses audiences (augmentation de 62 % en cinq ans)						
Les victimes ont fait 192 déclarations dans le cadre de 112 audiences						

Priorité (3)				
<ul style="list-style-type: none"> Gestion améliorée de l'information l'exercice des responsabilités de la CNLC touchant la mise en liberté sous condition grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre du nouveau module de la CNLC dans le Système de gestion des délinquant(e)s 	<ul style="list-style-type: none"> Activités visant le renouvellement du Système de gestion des délinquant(e)s 	<ul style="list-style-type: none"> Détermination continue des besoins des utilisateurs et réalisation des essais d'acceptation de modules spécifiques du système 	<p>Tous les résultats ont été atteints</p>	<ul style="list-style-type: none"> La modernisation de l'ancien Système de gestion des délinquant(e)s de la CNLC avance bien. On procède actuellement à l'élaboration du module de gestion des dossiers, et on met le point final aux exigences relatives au module de gestion des cas.

Avantages pour les Canadiens

Le gouvernement a indiqué que son objectif principal était de créer « des collectivités sûres ». La sécurité publique est le principal objectif de la Commission. La mise en liberté sous condition est fondée sur le principe que la libération graduelle, associée à des programmes et à des traitements efficaces, à une bonne évaluation du risque de récidive et à une surveillance efficace dans la collectivité, accroît la sécurité du public. Les données sur les réadmissions après expiration du mandat qui fait suite à l'imposition d'une peine de ressort fédéral confirment cette théorie; elles donnent à penser que le processus détaillé de préparation et d'évaluation des cas qui est appliqué par la Commission et le SCC avant qu'une décision soit rendue en matière de mise en liberté sous condition permet de bien repérer les délinquants qui, très probablement, ne commettront pas de crime une fois de retour dans la collectivité.

Analyse du rendement

Les informations touchant les résultats montrent que la Commission a réalisé les priorités et engagements énoncés dans son *Rapport sur les plans et priorités* de 2008-2009. Au cours de cet exercice, la Commission a effectué 17 565 examens touchant la mise en liberté sous condition à l'intention de délinquants sous responsabilité fédérale ou provinciale.

Les données continuent à montrer que la mise en liberté sous condition contribue à la sécurité publique. Dans plus de 93 % des cas, les libérés conditionnels n'ont pas commis une nouvelle infraction; dans 99 % des cas, ils n'ont pas commis de nouvelle infraction avec violence. Les renseignements sur la récidive après expiration de la peine, montrent que, dans neuf cas sur dix, les délinquants qui ont terminé de purger leur peine et qui ont obtenu une libération totale ne sont pas réincarcérés dans un pénitencier fédéral.

		Priorité (2)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Récidive après l'expiration du mandat entraînant une réincarcération dans un pénitencier fédéral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesures prises au regard des questions stratégiques, des contraintes liées à la charge de travail, des besoins en ressources et des exigences liées à la formation des commissaires et des employés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Répondre de manière appropriée aux besoins 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planification stratégique visant à permettre à la CNLC de répondre aux annonces du gouvernement touchant la modification de la LSCMLC et des pratiques de détermination de la peine
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible taux de nouvelles condamnations après la date d'expiration du mandat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Version finale d'un nouveau document de vision 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les résultats ont été atteints 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les résultats ont été atteints
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans 9 cas sur 10, les délinquants dont le mandat a expiré et qui obtiennent leur libération totale ne sont pas réincarcérés dans un pénitencier fédéral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La CNLC d'évaluer les propositions de modification de la LSCMLC, du <i>Règlement</i> (p. ex. le quorum), et des pratiques de détermination de la peine, y compris leurs répercussions potentielles sur la charge de travail et sur les coûts 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le nouvel énoncé de vision a été publié en février 2009¹² 	

¹² La nouvelle vision est affichée sur le site suivant : <http://www.NPB-cnlic.gc.ca/infocont/vision2020-fra.shtml>.

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

La CNLC a un seul résultat stratégique

Résultat stratégique : Décisions relatives à la mise en liberté sous condition et au pardon, et processus décisionnels visant à protéger les collectivités canadiennes

Activités du programme par résultat stratégique
Les activités de programme et les priorités de la CNLC sont destinées à soutenir une progression constante vers la réalisation du résultat stratégique. La section suivante décrit les activités de programme de la CNLC et précise pour chacune d'elles les résultats escomptés, les indicateurs de rendement et les objectifs. En outre, cette section explique comment la CNLC se propose d'atteindre les résultats escomptés et indique les ressources financières et non financières qui seront consacrées à chaque activité de programme.

La section renferme également une analyse des plans concernant les activités de programme suivantes :

- Activité de programme 1 : Décisions relatives à la mise en liberté sous condition
- Activité de programme 2 : Application transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition
- Activité de programme 3 : Décisions relatives au pardon et recommandations concernant la clémence

Activité de programme 1 : Décisions relatives à la mise en liberté sous condition									
Ressources financières 2008-2009 (en milliers de dollars)					Ressources humaines 2008-2009 (ETP)				
Dépenses	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Différence				
36 065 \$	40 789 \$	38 360 \$	359	320	39				
Résultats attendus	Indicateurs du rendement		Cible		Résultat		Résumé des résultats		
Décisions judiciaires en matière de pardon qui favorisent la réhabilitation et la réinsertion sociale.									
Priorité (1)	Gestion efficace des responsabilités imposées par la loi concernant les décisions relatives à la mise en liberté sous condition	<ul style="list-style-type: none">Résultats des libérations conditionnellesLibérés conditionnels condamnés pour une infraction avec violence	<ul style="list-style-type: none">Taux élevé de réussite des mises en liberté sous conditionFaible taux de récidive liée à une infraction avec violence à la suite de la mise en	Tous les résultats ont été atteints		<ul style="list-style-type: none">Aucune nouvelle infraction – environ 93 % des mises en liberté sous conditionAucune nouvelle violence – 99 % des mises en liberté sous condition			
				Tous les résultats ont été atteints					

Postes budgétaires votés et législatifs

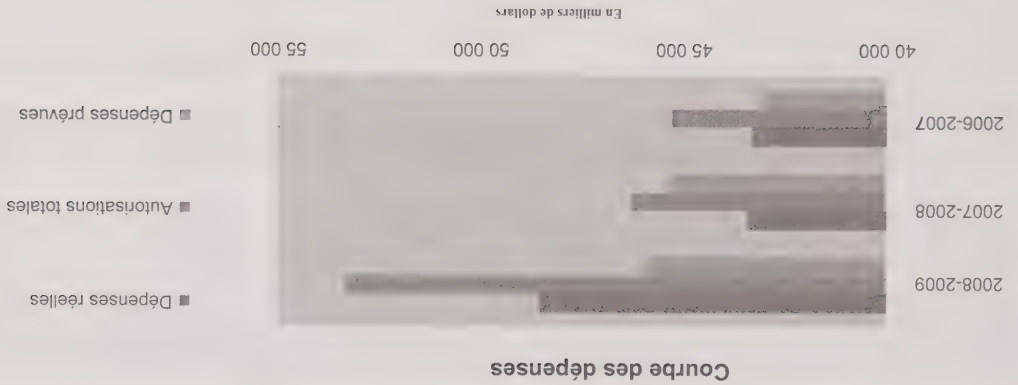
Le tableau suivant montre par quel mécanisme le Parlement a approuvé les ressources de la CNLC, ainsi que les changements qui ont affecté ses ressources en raison du budget supplémentaire des dépenses et d'autres autorisations.

(En milliers de dollars)

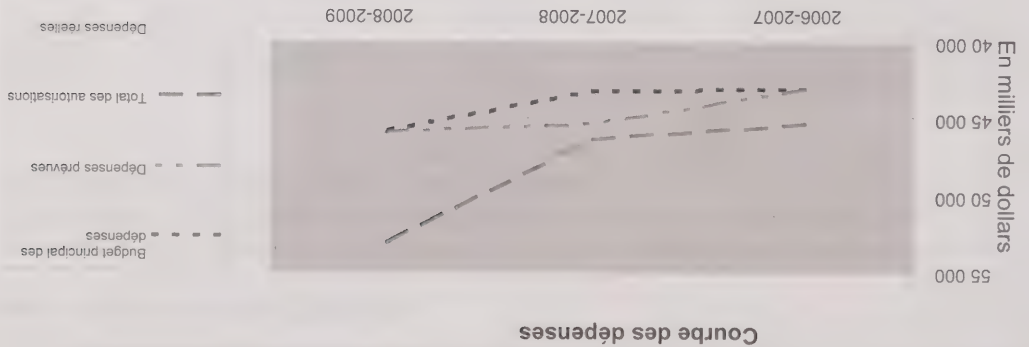
Poste voté ou législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2008-2009
		dépenses réelles	dépenses réelles	Budget principal ¹⁰	dépenses réelles ¹¹
40	Dépenses de fonctionnement	38 354	38 306	40 800	43 115
(L)	Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	4 990	5 118	5 315	5 401
(L)	Remboursements de montants portés aux recettes d'exercices antérieurs	1	-	-	-
	Sommes dépenses provenant de l'aliénation de biens excédentaires de l'État	3	5	-	18
Total		43 346	43 430	45 911	48 534

(L) indique les dépenses que l'organisation doit faire sans loi portant octroi de crédits.

¹⁰ Rapport sur les plans et priorités, 2008-2009.
¹¹ Comptes publics, 2008-2009.



L'augmentation des ressources en 2007-2008 et 2008-2009 a été rendue possible grâce au financement reçu pour la mise en œuvre du plan national de gestion des locaux, le transfert à la CNLC des fonctions de gestion des mises en liberté sous condition touchant les détenus sous responsabilité provinciale de la Colombie-Britannique, l'augmentation de la capacité de la Commission de rendre des décisions relatives à la mise en liberté conditionnelle liée à l'augmentation du nombre de délinquants sous responsabilité fédérale à qui l'on inflige une peine minimale pour infractions graves en matière de drogue, la rémunération pour les conventions collectives signées et l'amélioration des communications avec les victimes.



⁸ Ce montant ne comprend pas les dépenses liées au régime d'avantages sociaux des employés.
⁹ Les services internes sont inclus dans ces trois domaines de programme.

La Commission utilise ses ressources pour la prestation des trois domaines de programme suivants : décisions relatives à la mise en liberté sous condition, application transparente et recommandations concernant la clémence⁹. Les dépenses réelles se sont élevées à 43,1 M\$, il a donc été indiqué, dans les Comptes publics, qu'une somme de 4,8 M\$ n'avait pas été dépensée. Une partie de cette somme, soit 2,8 M\$ constituait une affectation spéciale, que la Commission ne pouvait pas dépenser. Les fonds utilisés s'élevaient donc en réalité à 1,9 M\$. Ce montant, qui représente environ 3,6 % du total des autorisations de la Commission, prouve que celle-ci a été capable de gérer ses ressources de manière satisfaisante en 2008-2009.

En 2008-2009, la Commission disposait au total d'autorisations s'élevant à 53,4 M\$, constituées par le budget principal des dépenses et le budget supplémentaire des dépenses, comprenant 47,9 M\$ pour les ressources de fonctionnement et 5,4 M\$ pour le régime d'avantages sociaux des employés.

Profil des dépenses

La gestion stratégique des ressources financières a elle aussi présenté d'importantes difficultés. La Commission a dû faire face à une charge de travail complexe et croissante en ce qui a trait aux responsabilités imposées par la loi. Par ailleurs, la Commission a participé au processus d'examen stratégique en 2008-2009. Bien que cet exercice se soit révélé particulièrement difficile en raison de ses ressources limitées, le rapport de la CNLC a été cité en exemple par le Conseil du Trésor. Dans ce contexte, la Commission doit mettre en œuvre des mesures pour réduire les dépenses prévues en fonction de l'examen stratégique tout en veillant à conserver la capacité de favoriser la qualité dans tous les aspects de l'exécution des programmes.

Commission la responsabilité de communiquer certains renseignements aux victimes d'actes criminels, aux délinquants, aux autres organismes de justice pénale et au public. Dans ce contexte, la gestion stratégique de l'information est primordiale, ce qui oblige la Commission à avoir en place des systèmes automatisés adéquats pour s'occuper efficacement de recueillir, de conserver et de communiquer des renseignements, de même que les politiques et les processus nécessaires à une gestion efficace de l'information. Pour progresser dans ce domaine, la Commission devra avoir l'aide du SCC, parce que c'est lui qui fournit les services de technologie de l'information dont elle a besoin. La gestion efficace de ce partenariat pour la prestation de services doit demeurer une priorité de la Commission.

La Commission doit continuer d'assurer une gestion stratégique des ressources humaines, financières, en information et en technologie afin de favoriser une bonne exécution des programmes.

Le défi de la Commission au chapitre des ressources humaines est en deux volets. Le premier a trait aux commissaires, qui sont nommés par le Gouverneur en Conseil. Selon la LSCMLC, la Commission se compose d'un nombre maximal de 45 membres à temps plein, ordinairement nommés pour un mandat de cinq ans. La *Loi* prévoit également la nomination de membres à temps partiel, pour une période de trois ans en général, afin de faciliter la gestion de la charge de travail relative à la mise en liberté sous condition. Chaque année, la Commission doit utiliser un nombre important de commissaires à temps partiel (entre 20 et 30 équivalents temps plein).

Il est difficile de maintenir un nombre suffisant de commissaires expérimentés en raison de la durée déterminée du mandat. En outre, les commissaires nouvellement nommés ne peuvent commencer à exercer pleinement leurs fonctions en matière de prise de décision avant d'avoir suivi une période d'orientation initiale de cinq semaines, puis d'avoir eu une période de formation et de mentorat de trois à six mois. Pour cette raison, la Commission doit veiller à recruter un nombre suffisant de candidats qualifiés à des postes de commissaire, et leur donner une bonne formation afin qu'ils aient les connaissances nécessaires pour appliquer les politiques et évaluer le risque avant de rendre une décision.

Le défi est également de taille en ce qui touche le personnel. L'an dernier, un nombre important de cadres expérimentés ont pris leur retraite, et d'autres encore pourront bientôt le faire. Ces départs vont appauvrir la mémoire organisationnelle et diminuer le bagage de connaissances dans les domaines des lois, des politiques et des opérations, lequel est d'une importance capitale. La Commission, dont les membres sont nommés pour une période déterminée, doit compter sur son personnel pour assurer la continuité au chapitre des connaissances et des informations, qui sont indispensables à une bonne exécution des programmes. C'est pourquoi il était essentiel d'élaborer un plan de ressources humaines efficace pour pallier le roulement du personnel. L'accès en temps utile à l'information pertinente est le fondement même de la prise de décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition et le pardon et, en fin de compte, de la constante contribution de la Commission à la protection du public. Qui plus est, la loi impose à la

Gestion stratégique des ressources

- L'augmentation du nombre de demandes a entraîné un arriéré. La Commission s'efforce de traiter cet arriéré des demandes et a mis en place des mesures pour assurer la durabilité du programme de pardon. Ces mesures sont essentielles étant donné que l'on s'attend à ce que le nombre de demandes continue de croître.
- le fait que les Canadiens accordent maintenant plus de valeur au pardon aux fins d'emploi ou de voyage;
 - la publicité active des organismes du secteur privé qui offrent de l'aide touchant la présentation des demandes de pardon;
 - le nombre croissant de personnes admissibles à présenter une demande de pardon – actuellement, on estime ce nombre à 1,5 million de personnes, et il s'accroît de 60 000 chaque année.

- L'examen plus attentif des candidats à l'emploi de la part du gouvernement et des secteurs privé et bénévole;
- Parmi les facteurs qui contribuent à cette hausse, mentionnons :
- cependant, le volume a augmenté rapidement, et 36 000 demandes ont été reçues en 2008-2009. L'augmentation marquée du nombre de demandes de pardon. Habituellement, la Commission reçoit de 15 000 à 20 000 demandes de pardon. Habituellement, la Commission crée un programme de pardon, la CNLC doit faire face au grave problème qu'a créé
- Pardon et clémence
- bonne planification.
- incidence considérable sur la Commission et, par conséquent, exigent une analyse soignée et une la LSCMLC afin d'instituer un régime de « libération conditionnelle méritée » auraient une ordonnance de surveillance de longue durée. Les modifications qu'il est proposé d'apporter à *contre les crimes violents* à l'égard des délinquants dangereux et des délinquants visés par une Elle devra également s'adapter aux mesures plus strictes qui sont prévues dans la *Loi sur la lutte pour les crimes commis à l'aide d'une arme à feu (Loi sur la lutte contre les crimes violents)*. charge de travail et des coûts, qui résultera de l'instauration de peines minimales obligatoires efforts pour soutenir ces initiatives avec efficacité. Elle devra faire face à l'accroissement de la correctionnels et du régime de mise en liberté sous condition. La CNLC doit poursuivre ses la sécurité du public, ce qui comprend une réforme de la détermination de la peine, des services Le gouvernement a annoncé de vastes plans d'action visant à lutter contre le crime et à renforcer la mise en liberté sous condition.
- publique et sur la confiance de la population à l'égard du système correctionnel et du régime de offrir un programme de qualité dans ce domaine en raison de ses répercussions sur la sécurité seulement prendre des décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition, elle doit aussi Commission a eu plus de 20 000 contacts avec des victimes. Par ailleurs, la Commission doit non manière exponentielle depuis l'adoption de la LSCMLC en 1992. Ainsi, en 2008-2009, la d'un programme d'information publique. Dans ces domaines, la charge de travail s'accroît de souhaitent observer les audiences de la CNLC ou avoir accès au registre des décisions; prestation d'entraîner, pour la Commission, d'importants défis dans plusieurs domaines : communication de renseignements aux victimes; prestation de services d'information et d'aide aux personnes qui Les dispositions de la LSCMLC concernant la transparence et la responsabilisation continuent de
- autochtones est un exemple des efforts déployés par la CNLC dans ce domaine.
- Des processus comme des audiences tenues avec la participation d'un Aîné pour les délinquants groupes de délinquants ayant des besoins particuliers et leur réinsertion sociale en toute sécurité. recueillir et d'évaluer des renseignements pertinents concernant le risque que présentent certains continue à élaborer des politiques, de la formation et des processus décisionnels lui permettant de délinquants issus de diverses collectivités ethnoraciales. Cette tendance exige que la Commission comme en témoignent la surreprésentation continue des Autochtones et le nombre croissant de pour la collectivité. Finalement, il y a la diversité croissante de la population de délinquants, a plus de difficulté à évaluer les facteurs liés à la réinsertion sociale des délinquants sans danger plus courte durée (et qui dispose de moins de temps pour bénéficier des programmes), la CNLC

La Commission s'acquitte de ses fonctions dans un environnement complexe où elle doit soutenir efficacement les priorités du gouvernement, évaluer attentivement les questions qui se posent dans le système de justice pénale, tenir compte des questions et des préoccupations du public dans un contexte communautaire dynamique et chercher activement des techniques novatrices et des améliorations pour faire face à la lourde charge de travail qui lui incombe, malgré des ressources limitées. La sécurité publique demeure la principale préoccupation de la Commission dans tous les aspects de la formation, des opérations et de l'établissement de politiques concernant la prise de décisions.

En vertu de la loi, la Commission doit exécuter deux programmes, à savoir le programme de mise en liberté sous condition et le programme de clémence et de pardon. Elle gère également une gamme de services internes qui sont essentiels à l'exécution de ces programmes. Le programme de mise en liberté sous condition est, de loin, celui qui est le plus complexe et qui absorbe le plus de ressources, étant donné qu'environ 90 % des fonds dépensés annuellement y sont consacrés. L'exécution des programmes nécessite beaucoup de ressources humaines; les coûts salariaux représentent d'ailleurs près de 85 % des dépenses annuelles associées au programme. La plupart des autres dépenses sont des frais de fonctionnement essentiels, comme les déplacements que doivent faire les commissaires pour tenir des audiences de mise en liberté sous condition. La nécessité de consacrer une forte proportion des ressources aux responsabilités prévues par la loi limite sérieusement la marge de manœuvre de la Commission. Dans ce contexte, la gestion de charges de travail lourdes et complexes dans les limites du budget, conformément au principe de la sécurité du public, constitue un défi constant.

Mise en liberté sous condition

Le volume de travail de la CNLC est, dans la plupart des cas, fonction de facteurs indépendants de sa volonté. Les dispositions législatives qui régissent les activités de la Commission (notamment la LSCMLC) induisent précisément à quel moment et de quelle façon celle-ci doit exercer ses activités (quand tenir des audiences de mise en liberté sous condition, p. ex.). Le volume de travail dépend également des délinquants, des victimes et de la collectivité. Concrètement, cela signifie que la CNLC doit composer avec de lourdes charges de travail, portant sur des questions importantes pour la protection du public, dans des délais serrés et sous l'œil extrêmement attentif du public. Ainsi, en 2008-2009, la CNLC a examiné 17 565 demandes de mise en liberté sous condition présentées par des délinquants sous responsabilité fédérale et sous responsabilité provinciale.

La Commission doit aussi composer avec la complexité croissante du processus décisionnel en matière de mise en liberté sous condition, comme en font foi trois importantes tendances. En premier lieu, il y a le durcissement de la population de délinquants sous responsabilité fédérale, qui se caractérise par des antécédents criminels plus longs, une augmentation de la violence, un nombre accru de délinquants associés à des gangs ainsi que des problèmes de toxicomanie et de santé mentale plus graves. Deuxièmement, les peines d'incarcération ont tendance à être plus courtes. Étant confrontée à une population carcérale plus difficile condamnée à des peines de

Priorité de gestion	Type	État	Liens avec le résultat stratégique
<p>Mise en œuvre du nouveau partenariat en lien avec les systèmes d'information et de technologie, selon lequel le Service correctionnel du Canada (SCC) fournit à la CNLC des services en matière de systèmes d'information et de technologie.</p>	<p>■ Engagement antérieur</p>	<p>État : Engagement respecté</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'entente-cadre est entrée en vigueur en avril 2007 et a été renouvelée pour 2008-2009 ■ Les priorités ont été établies ■ La structure de gouvernance a été élaborée 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Favorise la prise de décisions judiciaires concernant le moment et les conditions de la mise en liberté des délinquants
<p>Planification intégrée des ressources humaines et des activités pour favoriser l'exécution efficace des programmes en vue de la retraite anticipée d'un nombre important de cadres de la Commission.</p>	<p>■ Engagement antérieur</p>	<p>État : Engagement respecté</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Un comité des RH a été créé ■ On a élaboré un plan intégré pour la gestion des RH et des activités ■ Des plans des RH ont été conçus pour chacun des secteurs de la Commission ■ La CNLC a adopté une approche pour le transfert des connaissances en raison du départ à la retraite d'employés clés (c.-à-d. formation, lignes directrices, manuels d'information, jumelage, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Favorise la prise de décisions judiciaires concernant le moment et les conditions de la mise en liberté des délinquants

<ul style="list-style-type: none"> ■ Favorise la réhabilitation et la réinsertion sociale grâce à des décisions judiciaires touchant les pardons et la clémence 	<p>État : Engagement respecté</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ En 2008-2009, la CNLC a reçu 36 000 demandes de pardon et en a traité 40 428 pour réduire l'arrière de travail ■ Le délai moyen de traitement était de 3,5 mois (beaucoup moins que les années précédentes) ■ Dans 96 % des cas, les pardons n'ont pas été révoqués 	<ul style="list-style-type: none"> ■ En cours 	<p>Gestion efficace des demandes de pardon. Voici quelques indicateurs clés : ■ Délai moyen de traitement des demandes de pardon ■ Pourcentage des pardons révoqués chaque année</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Permet à la CNLC d'exercer ses activités de façon transparente et responsable, conformément à la LSCMLC 	<p>État : Engagement respecté</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La CNLC a amélioré l'accès des victimes au processus de mise en liberté sous condition en fournissant des services d'interprétation simultanée, en améliorant la qualité des systèmes d'amplification de la voix dans les salles d'audience et en favorisant la sensibilisation des collectivités nordiques et autochtones ■ Elle s'est appuyée sur les partenariats avec l'Ombudsman fédéral pour les victimes d'actes criminels et avec le Comité consultatif des victimes ■ Elle a fourni aux agents de communication régionaux de la formation sur les questions liées aux victimes ■ Elle a commencé à envisager le recours à la vidéoconférence afin d'aider les victimes à observer les audiences 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Engagement antérieur 	<p>Introduction de mesures permettant aux victimes de participer plus activement au processus de mise en liberté sous condition.</p>

<p>Gestion de l'information améliorée à l'appui des responsabilités de la CNLC en matière de mise en liberté sous condition grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre du nouveau module de la CNLC dans le Système de gestion des délinquant(e)s (SGD).</p>	<p>Gestion efficace des responsabilités imposées par la Loi concernant des processus de mise en liberté sous condition transparents et responsables. Voici quelques indicateurs clés : Informations et soutien de qualité fournis en temps opportun</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfaction des clients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement antérieur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cours 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre de l'initiative de renforcement de la sécurité communautaire (p. ex., financement pour les agents de communication régionaux pour soutenir les victimes), et de l'initiative du gouvernement fédéral touchant les victimes d'actes criminels (p. ex., financement pour la sensibilisation) la Commission a eu plus de 20 000 contacts avec les victimes en 2008-2009 La Commission a reçu 1 904 observateurs à ses audiences, en 2008-2009; c'est une augmentation de 62 % en cinq ans Les victimes ont présenté 192 témoignages dans le cadre de 112 audiences ▪ Un nouveau questionnaire à l'intention des victimes a été élaboré par la CNLC et le SCC ▪ Le sondage réalisé en 2003 a révélé que, dans l'ensemble, les clients étaient satisfaits de la qualité des informations fournies par le personnel de la CNLC et de la rapidité du service
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorise la prise de décisions judiciaires concernant le moment et les conditions de la mise en liberté des délinquants 	<p>État : Engagement respecté</p> <p>On procède actuellement à la modernisation de l'ancien Système de gestion des délinquant(e)s de la CNLC; l'élaboration du module de gestion des dossiers se poursuit, et on met le point final aux exigences relatives au module de gestion des cas</p>	<p>État : Engagement respecté</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permet à la CNLC d'exercer ses activités de façon transparente et responsable, conformément à la LSCMLC

Contribution des priorités au résultat stratégique

Le tableau suivant présente les grandes priorités opérationnelles et administratives de la CNLC pour 2008-2009, leur situation actuelle et leurs liens avec les résultats stratégiques de la Commission.

Équivalents temps plein	426	S.O.	455	S.O.	426
-------------------------	-----	------	-----	------	-----

Priorité opérationnelle	Type	État	Liens avec le résultat stratégique
Gestion efficace des responsabilités législatives relatives à la prise de décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition. Voici quelques indicateurs clés : <ul style="list-style-type: none">▪ Résultats des libérations conditionnelles▪ Libérés conditionnels▪ Condamnés pour une infraction avec violence▪ Récidive après l'expiration du mandat, à la suite d'une libération conditionnelle totale, entraînant une réincarcération dans un pénitencier fédéral	<ul style="list-style-type: none">▪ En cours	État : Engagement respecté <ul style="list-style-type: none">▪ Conformément à la LSCMLC, 17 565 examens relatifs à la mise en liberté sous condition ont été effectués (délinquants sous responsabilité fédérale ou provinciale).▪ Aucune nouvelle infraction – environ 93 % des mises en liberté sous condition▪ Aucune nouvelle infraction avec violence -- 99 % des mises en liberté sous condition▪ Dans 9 cas sur 10, les délinquants dont le mandat a expiré et qui obtiennent leur libération totale ne sont pas réincarcérés dans un pénitencier fédéral	<ul style="list-style-type: none">▪ Favorise la sécurité publique grâce à la prise de décisions judiciaires concernant le moment et les conditions de la mise en liberté des délinquants
Planification stratégique pour préparer la CNLC à répondre aux annonces du gouvernement concernant la modification de la LSCMLC et des pratiques de détermination de la peine.	<ul style="list-style-type: none">▪ Engagement antérieur	État : Engagement respecté <ul style="list-style-type: none">▪ La CNLC continue à évaluer les modifications proposées de la LSCMLC, du Règlement sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition (RSCMLC) et du Code criminel, y compris leurs répercussions possibles sur la charge de travail et sur les coûts	<ul style="list-style-type: none">▪ Soutient l'élaboration et la mise en œuvre de mesures visant à augmenter la sécurité publique

Ressources humaines 2008-2009 – Équivalents temps plein (ETP)

Ressources prévues	426	Différence
		29

Résumé des résultats

Le tableau suivant présente une comparaison entre le budget principal des dépenses, les dépenses prévues, le total des autorisations et les dépenses réelles pour le dernier exercice, de même que les données historiques pour les dépenses réelles.

Activité de programme	Dépenses réelles (en milliers de dollars) 2007-2008	Budget principal des dépenses 2008-2009	Dépenses prévues ² 2008-2009	Total des autorisations ³ 2008-2009	Dépenses réelles ⁴ 2008-2009	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada ⁵
Décisions relatives à la mise en liberté sous condition	34 330	36 065	36 065	40 789	38 360	Des collectivités sûres ⁶
Processus transparents et responsables touchant la mise en liberté sous condition	6 208	8 042	8 042	9 023	7 095	
Décisions relatives au pardon et recommandations concernant la clémence	2 892	1 804	1 804	3 543	3 079	
Total	43 430	45 911	45 911	45 911	48 534	
Moins : Recettes non disponibles	1 483	S.O.	S.O.	800	1 336	
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	5 064	S.O.	S.O.	5 819	6 154	
Total des dépenses de l'organisation	47 055	S.O.	S.O.	50 930	S.O.	53 351

² Rapport sur les plans et priorités, 2008-2009.

³ Comptes publics, 2008-2009.

⁴ Comptes publics, 2008-2009.

⁵ Pour de plus amples renseignements sur le cadre de travail et les résultats du gouvernement du Canada, consultez le site suivant : **Error!**

Hyperlink référence not valid.

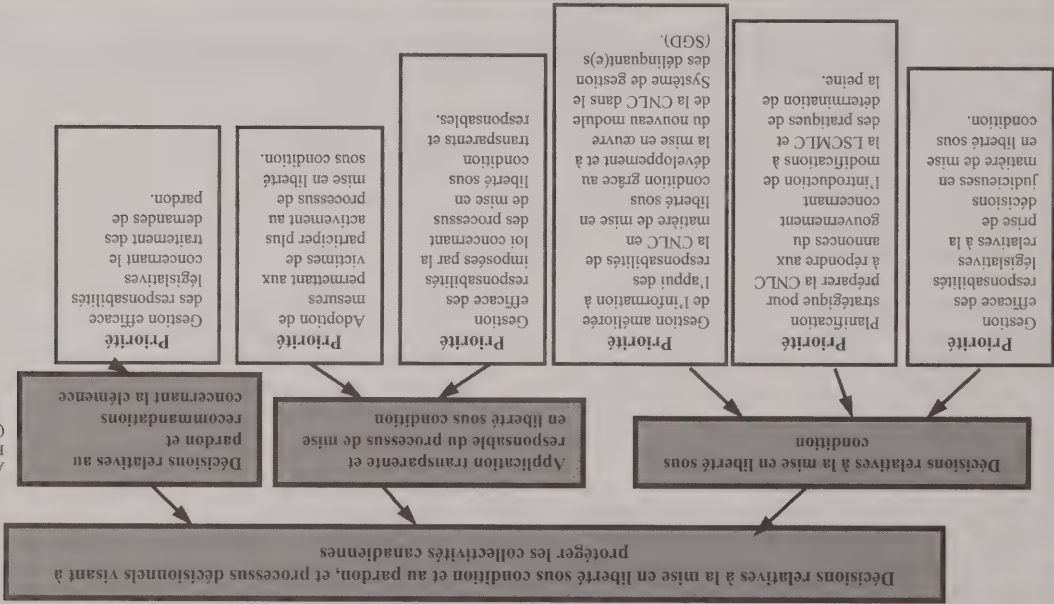
⁶ Des explications sur le rôle de la mise en liberté sous condition et des recommandations touchant les pardons et la clémence et leur incidence sur la sécurité des Canadiens se trouvent à l'adresse suivante : **Error! Hyperlink référence not valid.**

⁷ Les services reçus à titre gracieux comprennent en général les installations fournies par TPSGC, la part des cotisations du régime d'assurance-emploi des employés payées par l'employeur, le régime d'indemnisation des travailleurs fourni par Développement social Canada et les services reçus du ministère de la Justice du Canada.

Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)

Le résultat stratégique et l'architecture des activités de programme (AAP) de la Commission nationale des libérations conditionnelles témoignent des principaux aspects des responsabilités législatives qui incombent à l'organisation en ce qui a trait à la mise en liberté sous condition et aux pardons et représentent les domaines de responsabilités et de rendement auxquels le public et les parlementaires se montrent le plus souvent intéressés. Dans ce contexte, le résultat stratégique de la Commission est la pierre angulaire de sa responsabilité à l'égard du public. L'AAP comprend un résultat stratégique et trois activités opérationnelles de programme.

Sommaire des résultats¹



Les tableaux suivants donnent un aperçu des ressources financières et humaines de la CNLC en 2008-2009.

Ressources financières 2008-2009 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	45 911 \$
Autorisations totales	53 355 \$
Dépenses réelles	48 534 \$

¹ On compte également deux priorités de gestion, mais elles ne figurent pas dans ce tableau.

infractions à des lois et à des règlements fédéraux. S'appuyant sur les enquêtes effectuées par la Commission et les recommandations du ministre de la Sécurité publique, le Gouverneur Général ou le Gouverneur en Conseil approuve le recours à la prérogative royale de clémence à l'égard de personnes reconnues coupables d'une infraction à une loi fédérale.

La Commission exerce ses activités dans cinq régions (six bureaux) et à son bureau national, à Ottawa. Des décisions concernant la mise en liberté sous condition sont prises par les commissaires dans les régions. Les commissaires sont appuyés par des employés qui planifient les audiences, veillent à ce que tous les renseignements nécessaires à la prise de décisions soient remis aux commissaires et transmis aux délinquants et communiquent les décisions sur la mise en liberté sous condition aux délinquants, aux représentants du Service correctionnel du Canada (SCC) et à d'autres personnes visées, au besoin. Le personnel des bureaux régionaux s'occupe aussi de communiquer des renseignements aux victimes, de prendre les dispositions requises pour que ces personnes puissent assister à des audiences à titre d'observateurs et de traiter les demandes d'accès au registre des décisions de la Commission. Au bureau national, les commissaires prennent des décisions concernant le pardon et des décisions sur la mise en liberté sous condition qui sont portées en appel. Le personnel du bureau national exécute le programme d'octroi des pardons et d'exercice de la prérogative royale de clémence, élabore des politiques sur la mise en liberté sous condition et le pardon, coordonne la formation des commissaires et gère un programme d'information du public. Le bureau national est également chargé d'assurer la planification stratégique et opérationnelle, la gestion des ressources et la surveillance du rendement et d'offrir divers services internes.

Conformément aux dispositions énoncées dans les lois qui régissent la CNLC, les commissaires prennent leurs décisions de manière indépendante, sans aucune ingérence de quelque type que ce soit. À titre de décideurs indépendants, les commissaires sont guidés par des lois et des politiques et ils sont chargés :

- d'examiner tous les renseignements pertinents des demandes de mise en liberté sous condition et de pardon;
- d'effectuer une analyse approfondie de chaque cas et de demander des renseignements supplémentaires, au besoin, pour rendre des décisions judiciaires;
- d'évaluer le risque et d'autres facteurs liés aux cas, de voter de façon autonome sur chaque cas et de fournir, par écrit, des motifs valables et bien documentés justifiant leurs décisions;
- de veiller à ce que les audiences soient menées conformément au devoir d'agir équitablement et à ce que toutes les garanties procédurales soient respectées.

Le président de la CNLC est un commissaire à temps plein et il est le premier dirigeant de la Commission. Il dirige le programme de la CNLC en respectant les plans et les priorités du gouvernement, il rend compte de la réalisation du mandat de la Commission au Parlement par l'entremise du ministre de la Sécurité publique et il est responsable de l'efficacité et de l'efficience des politiques et des opérations de la CNLC. Le président est aidé dans ces responsabilités par le premier vice-président, le vice-président de la Section d'appel et les cinq vice-présidents régionaux. Le directeur exécutif de la Commission est le principal cadre et l'administrateur en chef des opérations. Pour appuyer le président dans l'exercice de ses fonctions, il joue un rôle de direction dans les domaines de la planification stratégique et opérationnelle, de la gestion des ressources, de la mesure du rendement et de l'administration.

SECTION I : APERÇU DE L'ORGANISME

Raison d'être

La Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC) est un tribunal administratif indépendant qui est chargé de rendre des décisions au sujet du moment et des conditions des diverses formes de mise en liberté des délinquants dans la collectivité. Elle prend également des décisions concernant le pardon et formule des recommandations concernant la clémence en vertu de la *prérogative royale de clémence*. La protection du public est le critère prépondérant dans le processus décisionnel de la CNLC, conformément à la loi; cette notion est réitérée par la mission, les politiques décisionnelles, la formation du personnel et les activités de la CNLC.

Responsabilités

Mission

La Commission nationale des libérations conditionnelles, en tant que partie intégrante du système de justice pénale, prend en toute indépendance des décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition et sur le pardon et formule des recommandations en matière de clémence. Elle contribue à la protection de la société en favorisant la réintégration en temps opportun des délinquants comme citoyens respectueux des lois.

La mission de la CNLC établit quatre valeurs fondamentales :

- contribution au maintien d'une société juste, paisible et sécuritaire;
- respect du potentiel et de la dignité de chacun et de chacune de même que de l'égalité des droits de tous les membres de la société;
- conviction que la contribution de commissaires et d'employés aussi compétents que motivés est essentielle à la réalisation de la mission de l'organisme;
- engagement à faire preuve de transparence, d'intégrité et de responsabilité dans la réalisation de son mandat.

La CNLC, qui fait partie du portefeuille de la Sécurité publique, s'efforce constamment de respecter les priorités du gouvernement en ce qui a trait à la sécurité publique. Elle contribue à la mise en œuvre de ces priorités en prenant des décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition et le pardon qui assurent la réinsertion en toute sécurité des délinquants dans la collectivité.

Les pouvoirs décisionnels de la CNLC lui sont conférés par la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* (LSCMLC) et la *Loi sur le casier judiciaire* (LCJ). La LSCMLC habilite la Commission à rendre des décisions concernant la mise en liberté sous condition de délinquants sous responsabilité fédérale et de délinquants relevant des provinces et territoires qui n'ont pas leur propre commission des libérations conditionnelles. En outre, la Commission doit assumer des responsabilités législatives étendues en matière de transparence et de responsabilité dans les domaines suivants : communication de renseignements et assistance aux victimes d'actes criminels, présence d'observateurs aux audiences, accès au registre des décisions, prestation d'un programme d'information publique. La LCJ confère à la Commission le pouvoir d'octroyer ou de révoquer des pardons relativement à des condamnations pour des

Ces résultats témoignent du dévouement sincère et de l'engagement des commissaires et des fonctionnaires, qui contribuent de façon importante à l'atteinte de l'objectif du portefeuille de la Sécurité publique, soit d'offrir à tous les Canadiens des collectivités sûres.



Harvey Cenaiko

Président, Commission nationale des libérations conditionnelles

Message du président

En tant que partie intégrante du système de justice pénale, la Commission nationale des libérations conditionnelles (la CNLC ou la Commission) a un rôle clé à jouer dans le maintien d'une société juste, paisible et sûre. Elle est chargée en particulier de prendre des décisions concernant la mise en liberté sous condition et le pardon dans le but de contribuer à la réinsertion en toute sécurité des délinquants dans la société.

La CNLC a fêté son cinquantième anniversaire en février 2009. Pour souligner l'occasion, elle a publié un document visant à faire connaître son nouvel énoncé de vision : « Vision 2020 – Sécurité publique, service à la population ». Cet énoncé de vision orientera toutes les activités de la Commission, qui pourra ainsi contribuer efficacement à garantir la sécurité publique tout en respectant les normes les plus élevées touchant le service à la population. Les renseignements qui figurent dans le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) 2008-2009 de la CNLC révèlent que cette dernière a fait des progrès importants relativement à ses plans d'amélioration, même si la dernière année s'est révélée passablement ardue.

L'environnement de travail de la Commission est très complexe. Le profil des délinquants est en constante évolution, et ces derniers sont de plus en plus difficiles à gérer. Ils ont des antécédents criminels plus importants, ont commis davantage d'infractions violentes, sont plus nombreux à être associés à des gangs et ont des problèmes de toxicomanie et de santé mentale plus graves. Par ailleurs, les peines d'incarcération de ressort fédéral imposées ont tendance à être plus courtes, ce qui a une répercussion sur le nombre d'examen que la Commission doit effectuer. La Commission doit répondre aux besoins des délinquants autochtones et à ceux des délinquants d'autres origines ethniques et raciales, toujours plus nombreux, au moyen d'un processus décisionnel innovateur et efficace. Elle a d'ailleurs remarqué une hausse subite du nombre de demandes de pardon et doit prendre à l'intérieur des mesures pour composer avec l'augmentation du volume et de l'artière des demandes à traiter.

Le gouvernement a affirmé qu'il s'emploierait à répondre aux besoins des victimes, et la CNLC s'est efforcée d'améliorer les services d'information qu'elle fournit aux victimes et a collaboré étroitement avec les intervenants et ses partenaires pour assurer une prestation de services efficace et sans hiatus. À l'intérieur, la Commission s'est également heurtée à de nouveaux défis, entre autres le départ à la retraite d'un grand nombre de cadres et d'employés de longue date, ainsi que le transfert de connaissances que cela suppose. Au cours de l'exercice 2008-2009, la Commission a dû procéder à l'examen stratégique de ses programmes. Bien que cet exercice se soit révélé particulièrement difficile en raison de ses ressources limitées, le rapport de la CNLC a été cité en exemple par le Conseil du Trésor. La Commission a commencé à donner suite aux constatations tirées de cet examen.

Malgré toutes ces difficultés, la Commission a procédé à l'examen de 17 565 demandes de mise en liberté sous condition (présentées par des délinquants sous responsabilité fédérale ou provinciale). Parmi les libérés conditionnels, 93 % n'ont pas commis de nouvelle infraction, et 99 % n'ont pas commis de nouvelle infraction avec violence. De plus, la Commission, qui a reçu 36 000 nouvelles demandes de pardon en 2008-2009, a réussi à améliorer de façon marquée le délai de traitement pour ce type de demande et a pu traiter en tout 40 428 demandes.

TABLE DES MATIÈRES

Message du président.....	3
SECTION I : APERÇU DE L'ORGANISME	5
Raison d'être.....	5
Responsabilités	5
Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP).....	7
Sommaire des résultats	7
Résumé des résultats.....	8
Contribution des priorités au résultat stratégique	9
Analyse du risque.....	13
Profil des dépenses.....	16
Postes budgétaires votés et législatifs.....	18
SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	19
Activité de programme 1 : Décisions relatives à la mise en liberté sous condition.....	19
Activité de programme 2 : Application transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition.....	22
Activité de programme 3 : Décisions relatives au pardon et recommandations concernant la clémence	26
SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	29
Grandes lignes de la situation financière	29
Liste des tableaux d'information supplémentaires	31
SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT	32
Structure de la prestation des programmes	32
Partenariat touchant la prestation des programmes	32

**Commission nationale des
libérations conditionnelles**

2008-2009

Rapport ministériel sur le rendement



L'honorable Peter Van Loan, C.P.
Ministre de la Sécurité publique



Commission nationale des libérations conditionnelles Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009



National Research Council Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/53-2009
ISBN 978-0-660-64337-3

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

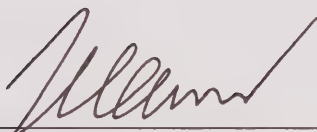
www.fsc.org Cert. no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



National Research Council Canada

2008-2009

Departmental Performance Report

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Allan Rock', written over a horizontal line.

Minister of Industry

Table of Contents

MINISTER'S MESSAGE	3
PRESIDENT'S MESSAGE	4
SECTION I – OVERVIEW	5
1.1 RAISON D'ÊTRE AND RESPONSIBILITIES	5
1.2 PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE (PAA) 2008-09	6
1.3 PERFORMANCE SUMMARY	7
1.4 RISK ANALYSIS	9
1.5 EXPENDITURE PROFILE	10
SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES	11
2.1 PROGRAM ACTIVITY: RESEARCH AND DEVELOPMENT	11
2.2 PROGRAM ACTIVITY: TECHNOLOGY AND INDUSTRY SUPPORT (TIS)	23
2.3 PROGRAM ACTIVITY: INTERNAL SERVICES	26
SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION	29
3.1 FINANCIAL HIGHLIGHTS	29
3.2 LIST OF SUPPLEMENTARY INFORMATION TABLES	30
3.3 OTHER ITEMS OF INTEREST	30

Minister's Message

The past year has been a challenging one for the Canadian economy, as it has been for the economies of all industrialized countries. The global economic crisis put the fiscal and economic frameworks of all countries to the test. But Canada entered the recession with solid fundamentals — balanced budgets, decreasing debt and taxes, a strong financial sector and robust economic policies. Consequently, Canada is in a comparatively good position to effectively respond to this time of economic challenge.

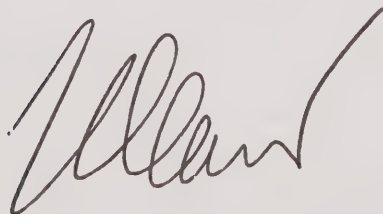
The Industry Portfolio played a significant role in developing Canada's resiliency and ability to weather the current crisis. Composed of 11 departments, agencies, Crown corporations and quasi-judicial bodies, the Portfolio includes major instruments in the Government of Canada's tool kit for building a competitive economy.

The value and relevance of the National Research Council Canada's (NRC) research and supporting activities is evidenced by investments that partners have made in collaborative projects. In 2008–09, NRC had 596 active collaborative research agreements with Canadian and international partners (approximately 50 percent are industrial). NRC's active collaborations during the fiscal year were valued at \$551 million, including \$179 million leveraged from foreign sources. NRC has also been successful in commercializing its technologies, generating 111 new licensing agreements (a 13-percent increase since 2007–08) and \$9.6 million in licensing revenue and royalties to help fund additional Canadian research.

In January 2009, the government introduced Canada's Economic Action Plan, which contained stimulative measures to respond to the global recession. Industry Portfolio members played, and will continue to play, a central role in developing and implementing a significant number of these critical initiatives. These measures range from programs to upgrade research infrastructure at Canada's universities and colleges, to helping small businesses bring innovative products to market, to supporting major tourism events, to enhancing community and recreational facilities and other municipal infrastructure in Ontario. For more information, visit the [Canada's Economic Action Plan](#) website.

As a country, we are emerging from the recession by creating a climate that encourages innovation, productivity and competitiveness — helping Canadian industry move to the forefront of the global knowledge economy. The Industry Portfolio members, and other federal departments and agencies are working in partnership so that Canada continues to enjoy a high standard of living and a prosperous future.

It is my pleasure to present the NRC's Departmental Performance Report for 2008–09.



Tony Clement
Minister of Industry



President's Message



Dr. Pierre Coulombe, President

I submit for tabling in Parliament, the 2008-2009 Departmental Performance Report for the National Research Council of Canada.

The document demonstrates through specific examples how NRC contributes to the Government's Science and Technology Strategy and how NRC's value proposition *To bring integrated S&T solutions in areas of critical importance to Canada* is being implemented through its 2006-11 Strategy titled *Science at Work for Canada*. Specifically, it shows how, in 2008-09, NRC integrated its programs focused on areas critical to Canada's future with its implementation efforts in five key sectors and two national programs in support of the Strategy priorities; how it fostered a better integrated organization by assigning responsibilities to Vice Presidents and to some Directors General for NRC horizontal programs; and how it made changes to its financial system to enable horizontal reporting. In addition, NRC adopted a One-NRC client relationship management philosophy and created business guidelines. Finally, NRC integrated the Public Affairs Group into a Communications and Corporate Relations Branch and took steps to ensure that its

human, capital, information technology and financial resources are fully aligned with NRC Strategy priorities.

This report is based on the principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2008-2009 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*. It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board guidance; it is based on the Strategic Outcomes and Program Activity Architecture that was approved by Treasury Board; it presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information; it also provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it and it reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.

I am sure you will find that this report presents a good picture of scientific innovation in Canada.

Section I – Overview

1.1 Raison d'être and Responsibilities

NRC is the Government of Canada's leading resource for science and technology (S&T) and innovation with a business focus on:

- improving the social and economic well-being of Canadians;
- fostering industrial and community innovation and growth through technology and industry support; and
- delivering excellence and leadership in research and development (R&D).

NRC Mandate

Under the *National Research Council Act*, NRC's authorities include:

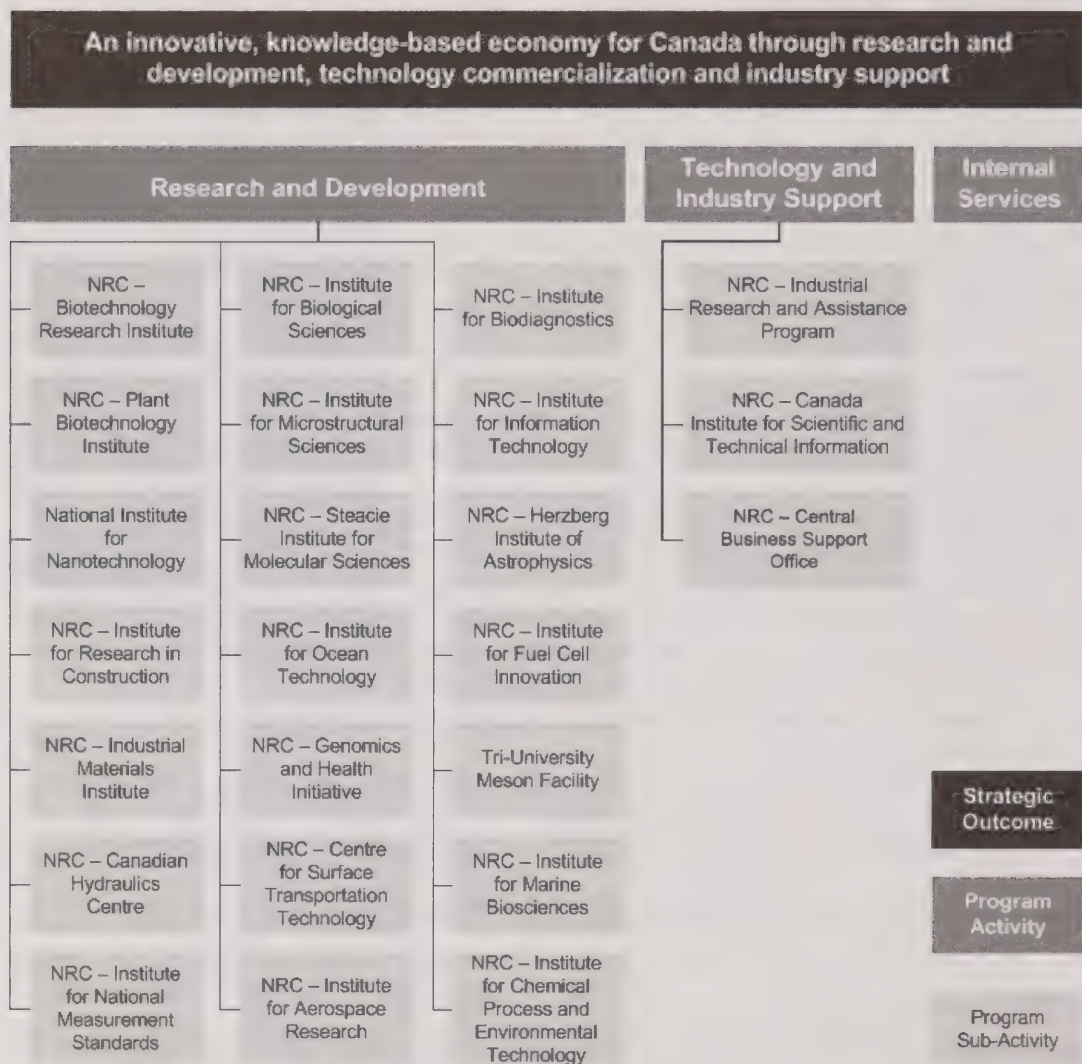
- Undertaking, assisting or promoting scientific and industrial research in different fields of importance to Canada.
- Establishing, operating and maintaining a national science library.
- Publishing and selling or otherwise distributing such scientific and technical information as the Council deems necessary.
- Investigating standards and methods of measurement.
- Working on the standardization and certification of scientific and technical apparatus and instruments and materials used or usable by Canadian industry.
- Operating and administering any astronomical observatories established or maintained by the Government of Canada.
- Administering NRC's research and development activities, including grants and contributions used to support a number of international activities.
- Providing vital scientific and technological services to the research and industrial communities.

Consult  <http://laws.justice.gc.ca/en/showtdm/cs/N-15> for more information on NRC's legislative framework.

NRC Accountability Framework

NRC is a departmental corporation of the Government of Canada, reporting to Parliament through the Minister of Industry. NRC works in partnership with the members of the Industry Portfolio to leverage complementary resources and exploit synergies in areas such as increasing the innovation capacity of firms through S&T, facilitating the growth of small and medium-sized firms (SMEs) and fostering the economic growth of Canadian communities. NRC's Council provides strategic direction and advice to the President and reviews organizational performance. The President is the leader, responsible for fulfilling corporate strategies and delivering results. Each of six Vice Presidents (Life Sciences, Physical Sciences, Engineering, Technology and Industry Support, Human Resources and Corporate Management) have responsibility for a portfolio of research Institutes, programs, centres or corporate branches. In addition, the Secretary General is responsible for NRC governance and accountability, ethics, conflict of interest, communications and corporate relations, corporate policy, and strategy and performance management.

1.2 Program Activity Architecture (PAA) 2008-09



Research and Development encompasses NRC's responsibilities for performing R&D in strategic fields of science and engineering leading to the application of innovative technologies through commercialization and technology transfer in key economic and national S&T priority areas. These priority areas are environmental technologies, energy, health and related life science technologies and information and communication technologies, generating wealth for Canadians while being in alignment with the Government of Canada's S&T strategy and the Government of Canada's outcome of an innovative and knowledge-based economy. It also provides national science infrastructure for the benefit of industry, universities and government collaborators, such as facilities in astronomy and astrophysics and metrology.

Technology and Industry Support includes the provision of technology assistance, financial support and commercialization assistance to small- and medium-sized enterprises; dissemination of scientific, technical and medical information to industry, government and universities; and business-focused support to NRC executives and managers.

1.3 Performance Summary

2008-09 Financial Resources (\$ millions)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
700.4	841.3	757.9	4,331	4,310	21

Except where noted otherwise, all financial results are reported on a cash accounting basis for historical comparability.

The Total Authorities includes unspent revenues carried forward from previous years. This ability to carry forward unspent revenue is included in the *National Research Council Act*. The revenue carry forward at the end of the year was \$69.4 M. This is a significant portion of the \$83.4 M difference between the Actual Spending and the Total Authorities. If the Total Authorities are reduced by the revenue amount, the Adjusted Total Authorities are \$771.9 M and the difference between this and the Actual Spending of \$757.9 M is \$14.0 M. This is the true lapse for fiscal 2008-2009 and is a result of \$4.2 M frozen in the operating vote for Employee Benefit Plan, \$7.6 M frozen in the capital vote (\$6.0 M re-profiled and \$1.6 M for the capital carry forward into 2009-10), and \$2.2 M lapse in the Transfer Payment Vote.

Strategic Outcome 1: An innovative, knowledge-based economy for Canada through research and development, technology commercialization and industry support.

Performance Indicators*		Targets	2008-09 Performance			
Average incremental number of new and improved client products as a result of NRC's R&D activities compared to non-clients		Establish baseline by 2009-10 with a 10% incremental difference in client innovation capacity in subsequent three years	NRC developed a statistical and econometric framework for measuring the economic impacts of its research and activities on its clients in comparison with non-clients.			
Average incremental client R&D expenditures as a result of NRC's R&D activities compared to non-clients			A key impact metric is client innovation capacity. This includes R&D capacity (i.e. R&D expenditures and R&D staff), commercialization (new and improved products and processes) as well as productivity. The analysis focuses on growth in client innovation capacity and NRC's influence on that growth.			
Average incremental client R&D full-time equivalents employed as a result of NRC's R&D activities compared to non-clients			NRC worked with Statistics Canada to build the performance comparison models from 6 SME databases. Modeling and data analysis of over 10,000 client and matched non-client firms is on track for completion in 2009-10.			
Program Activity	2007-08 Actual Spending (\$ millions)	2008-09 (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Research and Development	465.8	417.6	419.2**	552.4	455.5	✔ <u>An Innovative and Knowledge-based Economy</u>
Technology and Industry Support	193.8	203.0	203.0**	207.3	189.9	
Internal Services	111.5	77.7	78.2**	81.6	112.5	

Note: Due to rounding, figures may not add to totals shown.

* Strategic outcome performance indicators were developed during 2008-09.

**The distribution of Planned Spending across program activities differs in this report from that reported in the 2008-09 *Report on Plans and Priorities* (RPP) which does not include Internal Services as a separate program activity.

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Performance Status
Priority 1 R&D in Key Sectors and Areas Critical to Canada's Future	Ongoing	Met All
Linkages to Strategic Outcome 1 <p>NRC targeted key sectors of Canada's economy, focusing its resources to deliver the greatest impact. NRC concentrated on four research priority areas, aligned with the federal S&T Strategy, namely environmental science and technologies; natural resources and energy; health and related life sciences and technologies; and information and communication technologies. Some examples include:</p> <ul style="list-style-type: none"> Environmental Science and Technology: NRC's flagship investments in environmental science are the cross-NRC fuel cell and the national bioproducts programs. NRC worked with Natural Resources Canada (NRCan) and Natural Sciences and the Engineering Research Council of Canada (NSERC) on the development of a national research strategy. Natural Resources and Energy: NRC worked with 5 Canadian SMEs and other Canadian partners on green aerospace technologies by conducting collaborative projects in environmentally sustainable technologies focused on lower emissions, alternative fuels, reduced noise, compliant lighter materials and sustainable processes. NRC's portfolio of energy research was aligned with the eight portfolios of NRCan's Program for Energy Research and Development and ecoETI and numerous projects were undertaken in collaboration with NRCan. Agreements for scientific collaboration in the field of water quality have also been signed with several research groups in Canada. Health and Life Science: NRC continued to work to improve the health and wellness of Canadians by discovering and translating novel solutions for preventing, diagnosing and treating infectious and neurodegenerative diseases. NRC integrated its unique platforms in neurobiology, glycobiology and immunobiology with those in converging technologies (IT, nanotechnology and material science) in areas of diagnostics, therapeutics and vaccines. Information and Communication Technologies (ICT): NRC recognizes the role of ICT as a pervasive enabler for a wide range of applications. Its goal is to co-create with industry the convergent platform technologies that will ensure future global competitiveness of Canadian firms. For example, a project to develop sensor networks for commercial buildings was launched with the support of multiple stakeholders from the construction industry, sensor manufacturers, universities and other government departments. The project has three thrusts: location and occupancy sensing in commercial buildings; data mining for building management systems; and an innovative sensor network for indoor air quality. <p>To accelerate the commercialization of innovative products into the marketplace, NRC, NSERC and the Business Development Bank of Canada (BDC) worked to better align their programs and activities. The three federal agencies launched several pilot programs across Canada. Efforts to better serve clients included harmonizing due diligence processes and the co-location of both NRC industrial technology advisors at five BDC regional offices and the co-location of NSERC staff at two NRC Institutes. Together, the partners demonstrated commitment to strengthening Canadian SMEs' ability to use and profit from publicly funded expertise, technology and facilities; enhancing the exploitation of the results of public investments in public sector R&D; and, increasing the potential for success of high technology.</p>		

Operational Priorities	Type	Performance Status
Priority 2 Community Technology Clustering Initiatives	Previously committed	Met All
Linkages to Strategic Outcome 1 <p>NRC increased Canada's competitive advantage through investment in technology clusters across the country. Since 2000-01, NRC invested over \$554 M in 11 technology clusters across Canada. NRC's commitment to fostering technology clusters catalyzed technological progress, innovation and economic growth across Canada. NRC's clustering model encouraged local entrepreneurship and created people advantage leveraging NRC knowledge and by capitalizing on its local, national and international resources, S&T capabilities, networks and partnerships. During 2008-09, over 325 NRC specialists were engaged principally in sharing their specialised expertise with cluster actors.</p> <p>NRC's cluster initiatives delivered on the S&T Strategy's commitment to build a sustainable national economic advantage and a higher quality of life. NRC cluster initiatives worked with educational institutions and the private sector to build knowledge advantage through coordinated, leading-edge R&D programs and provided access to expertise and infrastructure. The cluster initiatives drove entrepreneurial advantage by enabling industry to translate knowledge into products, processes and services. They provided firms and related organizations with access to market and technical information and commercialization support to firms and related organizations. NRC worked with all cluster members (firms, provincial and municipal governments, communities, universities and technical colleges and organizations) to build people advantage by attracting highly skilled people to the regions, hiring and cross appointing researchers and providing hands-on training for over 430 students.</p>		

Operational Priorities	Type	Performance Status
Priority 3 Integrated Industry Support that Engages Key Players	Ongoing	Met All
Linkages to Strategic Outcome 1 The Canadian innovation system comprises all the organizations that support and conduct research and transform knowledge into products and services for sale into both domestic and international markets. NRC identified and acted on opportunities for addressing gaps and weaknesses in Canada's innovation system that limit the nation's capacity to generate and transform knowledge into real economic value. For example, NRC's Canada Institute for Scientific and Technical Information (NRC-CISTI) responded to over 1,200 requests for custom competitive scientific and technical information and intelligence services. NRC's Industrial Research Assistance Program (NRC-IRAP) also provided over \$70 M to innovation projects that supported 5733 jobs within SMEs generating a 4- to 12-fold net increase in wealth in Canada.		

Management Priorities	Type	Performance Status
Priority 4 Program Management for a Sustainable and Agile Organization	Ongoing	Met All
Linkages to Strategic Outcome 1 NRC adopted a Human Resources Management (HRM) Strategy focused on engaging talent, building capability and driving innovation. The HRM strategy supports the achievement of the NRC Strategy by mitigating the risks identified through the annual human resources environmental scanning process and by highlighting opportunities to build sustainable competitive advantage. The adoption of the HRM strategy, to be integrated in NRC's Corporate Plan, responds to the Office of the Auditor General's recommendation of an Integrated HRM Plan for NRC. NRC implemented an integrated approach to planning, risk management and performance management, complete with a new 2010-11 MRRS and Program Activity Architecture that support decision-making and enable strategy execution. NRC merged the Public Affairs Group with the Corporate Communications Group to form a Communications and Corporate Relations Branch to achieve operational efficiencies and to approach NRC's internal and external communications more strategically. While the group continued its focus on supporting NRC's business needs and initiatives and Government of Canada priorities, a higher level of support was delivered with an emphasis on stakeholder relations and corporate marketing. NRC's capital investment strategy was aligned with its priorities and, in order of importance, with health and safety, security, environment, energy efficiency and infrastructure renewal, respectively. NRC made capital investments in infrastructure of \$9.4 M. While some projects addressed urgent backlog maintenance and infrastructure renewal, many achieved energy reductions through electrical, mechanical, automation and building envelope replacement.		

1.4 Risk Analysis

NRC prepared a Corporate Risk Profile in 2007-08 that fed into the planning and development of management priorities for 2008-09. The related risk management strategy addressed key developments and issues arising from that profile including: release of the federal S&T Strategy; the report of the Independent Panel of Experts on Inter-Sectoral Partnerships for Non-Regulatory Federal Laboratories; NRC implementation of its Strategy and resource focusing; studies that identified limited awareness and understanding of NRC by the Canadian public and other stakeholder groups; and addressing accountability requirements. Correspondingly, high priority risks were defined not only around the limited awareness issue, but also to address ongoing funding and financial challenges due to growing costs; attracting and retaining high quality people (HQP) with increasing global competition for the limited pool; and addressing external accountability requirements while supporting the implementation of NRC's Strategy.

The risks identified above must be addressed in order for NRC to effectively achieve its Strategic Outcome of an innovative knowledge-based economy for Canada through R&D, technology commercialization and industry support. NRC's continued success in innovation performance is driven by HQP. They are, in turn, drawn by NRC's strong reputation as a research organization and by the calibre of its scientists, as well as its excellent infrastructure. While NRC is generally known by its industry clients and partners, it needs to continue to maintain scientific excellence by sustaining and building on these aforementioned elements while gaining access to research/ operational funding. By doing so, NRC can ensure its value to industry, and Canada more

broadly. In addition, NRC needs to enhance communication of these assets to the scientific and technical talent within Canada and around the world, in order to attract and retain these resources.

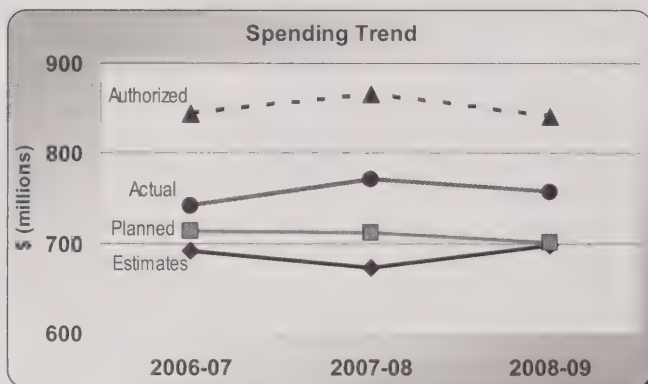
NRC determined priority areas in its 2008-09 risk mitigation action plan. These priorities focused NRC's efforts where they would have the most impact, addressing critical underlying issues that affect NRC at multiple levels. Examples of progress include:

Building the NRC image, and promoting its reputation and awareness: A Director General (DG) of Communications position was created in early 2009. The new DG position was part of broader re-structuring of this group to address communications-related issues. A Corporate Communications Strategy was approved in 2008 and its implementation will focus on: building multiple levels of engagement with stakeholders – growing awareness of NRC's value in the national innovation system; and broader support for the organization in the longer term.

Financial sustainability: This continues as an ongoing challenge for NRC. In 2008-09, NRC managed the results of an internal re-alignment exercise to prioritize NRC efforts, as well as a Strategic Review exercise led by the Treasury Board Secretariat (TBS). Work is focused on implementing coordinated strategies to reduce risks associated with funding pressures (e.g., cost savings, alternative funding resources) and ensuring longer term financial sustainability.

1.5 Expenditure Profile

Actual spending for 2008-09 was \$757.9 million. Since 2006-07, actual spending increased by \$15.8 million (or 2.1%). Actual spending has averaged \$757.0 million over the three years and has remained relatively constant, varying less than 2% from average. The downward trend in planned spending is a result of initiatives such as Clusters and TRIUMF, which are currently under review for renewal of funding.



Voted and Statutory Items (millions of dollars)					
Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-07	2007-08	2008-09	
		Actual Spending	Actual Spending	Main Estimates	Actual Spending
55	Operating expenditures	445.6	422.9	385.5	429.6
60	Capital expenditures	49.9	45.1	39.7	42.4
65	Grants and contributions	136.0	148.1	143.6	141.8
(S)	Spending of revenues pursuant to the <i>National Research Council Act</i>	55.6	96.7	83.5	87.2
(S)	Contributions to employee benefit plans	54.6	57.6	46.0	56.5
(S)	Spending of proceeds from Disposal of Crown Assets	0.3	0.7		0.1
(S)	Collection Agency Fees	0.1	0.0		0.0
(S)	Loss on foreign exchange				0.3
	Total	742.1	771.1	698.3	757.9

Note: Due to rounding, figures may not add to totals shown.

Section II – Analysis of Program Activities

2.0 Strategic Outcome

An innovative, knowledge based economy for Canada through research and development, technology commercialization and industry support

Significant structural changes in the economy often follow major economic crises. These changes are generally good opportunities to foster innovation. In the context of the recent economic upheaval in Canada, the federal government is working to ensure that businesses and research centres receive the necessary support to create these opportunities in the short term. As Canada's largest federal research body, NRC plays a leading role in the country's National Innovation System to build an innovative, knowledge based economy for Canada through research and development, technology commercialization and industry support. By virtue of its competencies, infrastructure, national and international networks and partnerships, it has a strategic role as the Government's key R&D instrument to address national issues of importance to Canadians and to collaborate with academia and industry to bridge knowledge creation and economic interests. Given the recent economic stresses on small-and medium sized businesses, NRC has played an even more critical role in helping sustain Canadian innovative activity to support economic recovery.

The value and relevance of NRC's research and supporting activities is evidenced by partners' investments in collaborative projects. In 2008-09, NRC had 596 active collaborative research agreements with Canadian and international partners (approximately 50% are industrial). NRC's active collaborations during the fiscal year were valued at \$551 million including \$179 million leveraged from foreign sources. NRC has also been successful in commercializing its technologies, generating 111 licensing agreements (a 13% increase since 2007-08) and \$9.6 million (accrual based accounting) in licensing revenue and royalties to help fund additional Canadian research.

In terms of knowledge-generation, the publication citation impact factor (a main indicator of excellence, relevance and reach) of NRC has remained approximately 40% ahead of the world average and ahead of the Canadian and federal government averages for the past 26 years. NRC's publication productivity of 1.4 peer-reviewed publications per employee is amongst the highest of international science organizations. NRC researchers won awards of excellence including the Gerhard Herzberg Canada Gold Medal for Science and Engineering. ([More](#))

2.1 Program Activity: Research and Development

2008–09 Financial Resources (\$ millions)			2008–09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
419.2	552.4	455.5	2,901	2,887	14

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Excellence and leadership in research that benefits Canadians	Intellectual Property (IP) Portfolio Publications in refereed journals / proceedings and technical reports	By March 2011: 240 patents filed; 85 patents issued; 110 licences issued Increase number of publications from previous year	Somewhat Met Exceeded Met All Exceeded	NRC increased the flow of technologies into high-impact and emerging sectors of the economy. During 2008-09, NRC met or exceeded 2 of 3 targets set for March 2011. NRC introduced 109 product and process innovations to industry. It filed 183 patents, and 98 patents were issued. Issued licences increased by 13% to 111. In 2008-09, NRC researchers published 1,414 articles in refereed journals; presented 1,002 peer reviewed papers at S&T conferences and produced 6,142 technical reports for clients. In 2007-08, there were 1,330 articles in refereed journals; 821 in conference proceedings; 1,541 technical reports. The large increase in the latter is due largely to an improved system of counting calibration reports.
Contribution to federal strategies and initiatives	Leadership and contributions to federal horizontal initiatives	Growth trend	Met All	NRC continued to lead the federal Genomics R&D Initiative, now grown to 7 federal partners, in building and maintaining genomics research capabilities in government. During 2008-09, NRC played a major role in launching the National Bioproducts Program and in defining the scope and in launching 2 demonstration projects for the Hydrogen and Fuel Cell National Program.
Collaborative research with other innovation players nationally and internationally	Number and value of national and international collaborative agreements	Establish baseline for this new target	Met All	The value of NRC as a partner with industry is evidenced by the investment that partners make in collaborative projects. With a baseline of 1,280 industrial, academic and public sector collaborators successfully established in 2008-09, NRC was on track to meeting its March 2011 target of 1,408 collaborators. The lifetime value of these collaborations is at \$551 M.
Community ownership of the cluster – local leadership and strategies	Industry Partnership Facility (IPF) occupancy rate for cluster initiatives	70% occupancy rate	Exceeded	NRC IPFs across Canada are unique workplaces for collaborative research and incubation of firms. NRC has 15 IPF locations across the country with occupancy of 82%. This exceeds the target of 70% occupancy. During 2008-09, 13 firms graduated from these facilities where they brought their innovations to a higher level of technology readiness. These graduates have been replaced by innovative co-locators, reflected by the occupancy rate of 82% which remains high and increasing slightly.
Greater productivity and increased new technology-based solutions	Technology transfer to cluster actors	Increasing trend	Met All	As the cluster initiatives (CIs) continue to advance their activities, interaction in the form of R&D collaboration has seen steady growth. In 2008-09, the CIs reported a high level of collaborative agreements signed comparative to earlier years, with 51 new agreements signed. This brings the total number of active agreements to 217. Many CI projects are multi-year agreements. Since the CIs began, they helped generate 53 new patent applications, and 26 new licenses have been granted by NRC. In 2008-09 alone, 16 patent applications were filed and 11 new license agreements were issued. These licenses and patents are aimed at increasing the productivity and innovation capacity of cluster actors. In 2008-09, the CIs signed more than 100 fee-for-service contracts supporting technological advancements.

2.1.1 Benefits to Canadians

Although the socio-economic benefits from scientific research can often take years to be visible, investment today is critical for future innovation and sustained global competitiveness. There are many players who contribute to the research continuum in Canada – from basic research to commercialization. These activities have long term impacts on many segments of the economy. The following are examples of achievements and milestones in longer term efforts demonstrating NRC's benefit to Canadians.

- NRC discovered a gene that could substantially reduce the use of nitrogen fertilizer for agriculture crops, reducing farm production costs at an estimated amount of \$400-600 M per year (20-30% of nitrogen fertilizer expenditure - \$2 B in Canada). It has also developed drought tolerant genes to increase crop yields, with an estimated positive economic impact of \$304 M.
- Canada's economy is heavily dependent on manufacturing and transportation. Today, these sectors are challenged to reduce energy consumption and overall environmental impact, while competing with foreign companies operating in a lower-cost environment. To remain viable, Canadian companies need access to the cutting edge research provided by NRC. For example, Tru-Die, a Canadian SME is positioned to provide dies that could reduce the cost of vehicle manufacturing tools for the auto industry by up to 50% as a result of their collaboration with NRC. Similarly, Canadian fuel cell companies are poised to benefit from NRC fuel cells having twice the output of the current market leader. ([View More](#))
- Photonics applications surround us in the form of image recording and display, sensing, and information transmission. Serving an approximate \$20 B industry in Canada (and broader world market), NRC's Canadian Photonics Fabrication Centre (CPFC) supported 45 key clients (28 repeat) in 2008-09. In the last 4 years, it helped three Ottawa based start-up companies create prototypes that resulted in approximately \$70 M of funding being raised. CPFC spearheaded the creation of the International Photonics Commercial Alliance with 18 major stakeholders and over 500 individual public and private organizations across North America. Photonics is one of 11 NRC Technology Cluster Initiatives across the country that are facilitating partnerships between federal, provincial and municipal governments, industry, and the higher-education sector. Other cluster initiatives include: Nanotechnology, Life Sciences, Biomedical Technologies, Information and e-Business, Fuel Cell and Hydrogen Technologies, Plants for Health and Wellness, Sustainable Infrastructure, Aluminium Transformation, Nutrisciences and Health and Ocean Technology. These initiatives accelerate the commercialization of innovative technologies produced by small and medium-sized firms. Regional S&T capacity in key sectors and industries is being built across Canada to drive knowledge creation, economic growth and long-term global competitiveness.
- NRC collaborated with the University of Calgary, IMRIS Inc. and Canadian high-tech company MDRobotics (makers of the NASA Shuttle-based Canadarm) to develop a first-in-class robotic system for complex neurosurgeries. In the fall of 2008, the first human neurosurgery was performed by neurosurgeon Dr. Garnette Sutherland using neuroArm, with an excellent patient outcome. The collaboration exemplifies the Federal S&T Strategy objectives: People Advantage in the form of HQPs hired at IMRIS, Project neuroArm, MDRobotics and the University of Calgary to work on the project; Knowledge Advantage in the form of university, industry and hospital researchers working together to generate the knowledge necessary to develop the technology; and Entrepreneurial Advantage in the form of successful Canadian high-tech SMEs enhancing their product lines through innovation, as well as the development of an early-stage SME, neuroArm Inc.

2.1.2 Performance Analysis

NRC focused research on those sectors identified as having economic and social importance to Canada and within those sectors, concentrated on four research priority areas identified in the federal S&T Strategy,

namely environmental science and technologies; natural resources and energy; health and related life sciences and technologies; and information and communication technologies. In keeping with one of the Strategy's core principles – partnerships – NRC pursued horizontal initiatives and S&T collaborations with other federal departments and agencies and with universities, industry and the non-profit sector.

This report demonstrates the impact of NRC's R&D program activity and it informs Canadians of the progress made in implementing the S&T Strategy. The following examples are not meant to be exhaustive; rather, they show the scope and depth of NRC's activities, its commitment to getting initiatives up and running and to advancing the principles of Canada's S&T Strategy.

Environmental Science & Technologies

Hydrogen and Fuel Cell National Program – This is a joint initiative of NSERC, NRCan and NRC focusing on research, development and demonstration priority areas for Canada in the near to mid-term. A stakeholder workshop of 50 industry, academic and government research leaders was held in 2008 to establish the content of the national program and to identify the most pressing priorities for accelerating the commercialization of Canadian fuel cell technologies. In response to the workshop, NRC provided 3-year funding to two technology demonstration projects for reducing barriers to fuel cell commercialization and adoption in Canada.

In 2008–09, the Government of Canada officially announced investments of \$13.6 million over three years in NRC's fuel cell and hydrogen technology cluster, an initiative that catalyzes broadly based community partnerships among industry, academia and the government to build Canada's competitive advantage through research, innovation and commercialization. This is also the site of NRC's public-private Hydrogen and Fuel Cell Gateway in Vancouver – a technology demonstration and exhibit centre showcasing Canada's fuel cell and hydrogen industry. These investments support important work in Canada's S&T Strategy.

- The Proton-Exchange Membrane (PEM) fuel cells project aims to reduce the cost and increase the longevity of PEM fuel cells by working on: high performance, low-cost catalyst; and high performance, low-cost membrane material. The project draws on expertise from Simon Fraser University, McMaster University and the University of Waterloo as well as NRCan and two of Canada's largest PEM original equipment manufacturers. ([🔗 More](#))
- The Solid Oxide Fuel Cells (SOFC) project exploits NRC's expertise in thin film coatings to improve the expected lifetimes of the competing technologies currently in use. ([🔗 More](#))

National Bioproducts Program – NRC negotiated a Memorandum of Understanding with NRCan and Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) that provides the governance framework for the three federal organizations to collaborate on the delivery of the AAFC-NRCan-NRC National Bioproducts Program. In line with the federal S&T Strategy, the Program is focused on the delivery of results having a positive impact in sustainable energy, the environment and rural revitalization. An external expert advisory body helped refine the R&D focus of the four large-scale projects in lignocellulosic-derived chemicals and energy; environmentally friendly biomaterials for various industrial sectors; production of energy and chemicals from biomass/ municipal waste; and the production of algal biofuel. Several external collaborators were identified to begin working with NRC in 2009-10 and various pieces of capital equipment procured. A project management system was developed to ensure timelines and scheduled deliverables are met. The four projects are expected to deliver concrete results to the private sector within two to three years.

Supporting Automotive Sector Innovations – NRC

collaborated with the automotive sector, working on topics such as light weight materials, fuel cells, aerodynamics and manufacturing. A multidisciplinary team completed a comprehensive environmental scan and assessment of research in the automotive sector as part of the Automotive Assessment Study. ([↻ More](#)) From this, NRC developed an integrated Automotive Strategy that identified three research areas: fuel efficiency, alternative propulsion and the connected car – all fields of critical importance to the environment, the industrial competitiveness and the market position for Canadian companies in this sector. This Strategy was also adapted to respond to the impacts of the current economic downturn and environmental concerns on this sector.

NRC collaborated with Canadian electric and hybrid vehicle developers and battery manufacturers on improving the energy density and safety of the lithium ion batteries needed to make these vehicles commercially successful. Through the collaboration with NRC and licensing of NRC technologies, these Canadian SMEs became strong international players in this field. This strengthens Canada's green auto sector and has led to increased Canadian employment in this field. ([↻ More](#))

NRC also developed software to assist manufacturers of polymer moulded parts to improve the design by reducing weight, improving quality and ensuring environmental compliance. The success of this technology was augmented by NRC's creation of a Special Interest Group on Blow-Moulding, which brought together 30 private and institutional participants, providing contacts and opportunities for Canadian companies to build business relationships. ([↻ More](#))

Improving Marine and Arctic Operations – NRC developed leading-edge solutions to reduce environmental damage due to accidents and provide higher success rates for rescue operations. For example, NRC transferred technology relating to small craft training simulators to a Canadian SME. This SME employs personnel in Newfoundland and British Columbia and is set for expansion having just secured \$1.5 million of additional private investment.

NRC partnered with industry to predict ice behaviour and risk around structures built on water such as off-shore oil rigs and long-span bridges. This research supported construction of more durable structures with a lower risk of environmental spillage (e.g. by oil rig detachment) and a longer life-span, thereby reducing waste resulting from disposal of ice-damaged components. For example, NRC produced a handbook to assist those piloting vessels in the Arctic in recognizing old sea ice (> 1 year old). The Canadian government and commercial organizations involved in Arctic transport have requested copies of the handbook and it is expected to become a critical part of the future of safe Arctic water travel, reducing environmental damage due to vessel collisions. ([↻ More](#))

Old ice is more hazardous than new ice and is responsible for an average of about 9 serious vessel collisions a year, with significant risk to life, great environmental risk and very high salvage and repair costs.

Natural Resources and Energy

NRC partnered with Vaperma in Quebec to manufacture environmentally friendly separation technologies that could yield energy savings for the petrochemical and other industries. NRC used its expertise in casting and fabrication techniques of membrane materials and in membrane characterization and evaluation to develop a novel class of highly selective and permeable polymers that can efficiently separate gaseous compounds. These materials perform better than most currently available membrane polymers, allowing large amounts of desirable gas to flow through. NRC also helped Vaperma scale up the manufacture of these polymers from lab-size to industrial-size batches, reducing the time to synthesize test polymers from days to hours. Besides refining ethanol,

NRC played a significant role leading to clean, low-energy enzymatic processes for hemp processing (Naturally Advanced Technologies) and pulp bleaching (logen), which both had significant positive environmental and economic impact for Canada. ([↻ More](#))

Vaperma foresees its products being used as a cost-effective way to separate water from other organic compounds. They could also be used to recover methane from crude natural gas and to purify manufactured biogases.

NRC collaborated with multiple players to create a new class of solar cells. While solar energy offers a natural and environment-friendly solution to rising energy needs, it currently provides only about 1 millionth of the total global electricity supply, due to the cost associated with harnessing solar energy. To meet this challenge, a consortium was assembled under Sustainable Development Technology Canada to develop a low-cost printable solar cell. The Consortium includes NRC, Université Laval, St-Jean Photochemicals Inc. and Konarka Incorporated. This project provides a technical base for the production of solar cells on lightweight flexible substrates, such as plastic film, in areas as large as can be produced by industrial printing presses. The Consortium estimates that this technology can enable a cumulative green-house gas reduction for Canada of more than 21 megatons by 2022 if the commercialized technology displaces the use of fossil fuels.

Health and Related Life Sciences and Technologies

NRC discovered and translated novel solutions for preventing, diagnosing and treating infectious and neurodegenerative diseases. For example, NRC developed an adjuvant and vaccine delivery technology (Archeosome technology) being evaluated for clinical applications by Piramal Health and Variation Biotechnologies; an antibody technology used in the development of an innovative cancer therapeutic by the Canadian company, Helix; and is collaborating with ApoPharma Inc. to evaluate new compounds targeting aspects of β -amyloid metabolism as potential therapeutics for Alzheimer's disease. NRC researchers also created a new source of nervonic acid that can fortify infant formulas and treat symptoms of neurological diseases such as Alzheimer's and Parkinson's.

NRC worked with Alethia Biotherapeutics in Montreal to commercialize antibodies exhibiting promise for diagnosing and treating breast, ovarian and possibly other cancers. The company attracted \$4.6 M of venture capital financing and it began preparing for human clinical trials.

An R&D agreement was signed with Wellstat Vaccines to further develop synthetic polysaccharide conjugate technology to combat meningitis B disease. In collaboration with Dynport Vaccine Company, NRC is developing vaccines against dangerous airborne infections, specifically tularemia, which poses a bio-security threat. The bacterium causing this disease is highly dangerous when aerosolized. For other examples of NRC contributions see ([🔗 More](#), [🔗 More](#)).

Imaging Technologies for Diagnostic Applications – NRC, through what has been described as its revolutionizing functional magnetic resonance imaging, discovered that white brain matter (nearly half the brain) undergoes activation and serves the purpose of transporting information to different areas within various neural networks. This research was featured in an article in *BMC Neuroscience* and ranked as a top highly accessed paper in *NeuroImage*. It can lead to advanced clinical applications for disorders such as multiple sclerosis.

NRC spin-off IMRIS contributed to Canada's knowledge-based economy with further sales of medical instrumentation abroad. The company received CE mark of approval for its new interventional imaging systems and began European marketing of new products for advanced neurovascular and cardiovascular interventions. The company, with a current staff of 120, sold \$4.8 M in the first quarter of 2009 and has confirmed orders of \$84.1 M.

NRC and IMRIS Inc. collaborated on the research and development of a 16-channel MRI radiofrequency coil that provides better images of cardiac function than systems currently available. NRC developed the cardiac array, performed regulatory testing and conducted final performance testing of a beta production version of the array. With an exclusive licence from NRC, IMRIS will produce the coil.

NRC, together with Monteris Medical Inc., developed a temperature mapping system that permits more precise control of high intensity laser treatments of tumours. The technology, which recently received Food and Drug Administration (FDA) approval, destroys tumours from inside without affecting normal tissue.

Agriculture – NRC established the framework for enhanced engagement of critical agriculture sector players and quantified specific economic and industrial targets to be better able to assess performance. NRC research focused on ways to improve crop adaptation and productivity in response to climate influences and increasing global demand for healthier foods and feeds, environmentally friendly fuels and industrial products and new energy sources. With its expertise and capabilities in genomics, plant oils, plant bioactives, plant performance traits and genetic modification technologies, NRC produced prototype oilseeds (canola, rapeseed, flax), operated a seed genomics program on key Canadian pulse crops (i.e. lentils, peas, chickpeas, faba beans) to enhance Canada's reputation as a provider of high quality pulses and their products; and continued to develop a Strategic Crop Initiative to facilitate commercialization of modified plants beneficial to Canada's agriculture sector.

NRC worked with researchers in India, China, Germany and Netherlands in the area of genomics to improve agricultural commodities, resulting in 43 active collaborative agreements with industry, other government departments and universities with a total value of \$32 M.

Functional Foods and Nutraceuticals – NRC provided essential expertise and infrastructure to facilitate private sector nutraceutical R&D. Early in 2009 several projects involving NRC, designed to support and drive economic growth and development, received funding from the Round VI Atlantic Innovation Fund. These included: Coastal Zones Research Institute Inc., Shippagan, NB to help develop technologies for extracting, isolating and characterizing bioactive ingredients from marine waste to create value-added products for natural health product and food markets, fisheries and microbiology; Solarvest Inc., Charlottetown, PEI to research nutraceutical applications of microalgae oils (lipids), which play a critical role in human and animal nutrition; and Keata Pharma Inc., Sydney, NS to develop and commercialize natural products, derived from daffodils, which can be used to treat Alzheimer's disease.

NRC developed a solubilisation technology together with Zymes to produce health beverages and foods. Currently, the company is using this technology to incorporate beneficial lipids into granola bars to be manufactured in Montreal. Zymes is also using the technology for "green" industrial chemistry applications.

Information and communications technologies

NRC strengthened Canada's leadership in information and communications technologies by creating and commercializing software and systems technology to help Canada prosper in the knowledge economy. NRC developed and integrated a Mobile Electronic Warfare Technology Suite on Bison Light Armoured Vehicles. They received high praise in their support of Canadian forces in Afghanistan. (🔗 [More](#))

This year, NRC won an award for technology transfer from the Federal Partners in Technology Transfer for the transfer of its Factor technology to Nstein Technologies, a Canadian firm that provides digital solutions to the publishing industry. Factor is text-mining software developed at NRC that leverages Nstein's text analytics technology for content management, business intelligence and enterprise search solutions.

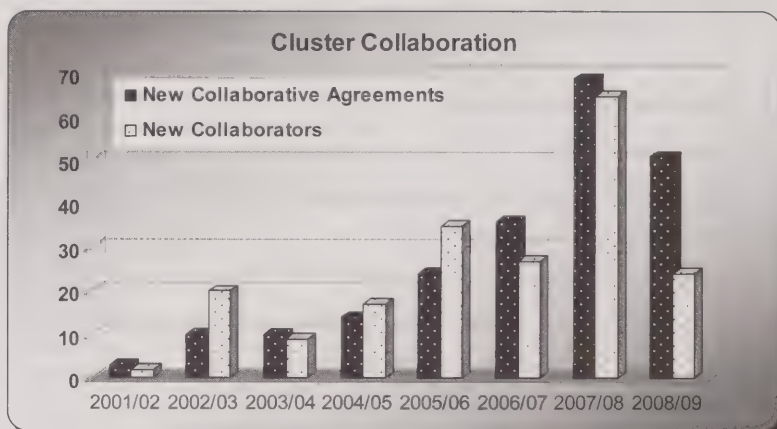
NRC's ICT Sector Strategy was aligned with the federal S&T Strategy, recognizing the role of ICT as a pervasive enabler for a wide range of applications. As a first initiative, a project to develop sensor networks for commercial buildings was launched with the support of multiple stakeholders from the construction industry, sensor manufacturers, universities and other government departments. The project has three thrusts: location and occupancy sensing in commercial buildings; data mining for building management systems; and an innovative sensor network for indoor air

quality. Collaborators include Adigy Canada, Boreal Laser, NRCan, Carleton University, Health Canada and six Institutes from across NRC applying a wide range of competencies to the project.

The Value of Technology Cluster Initiatives

NRC delivered Entrepreneurial Advantage through eleven community-based technology cluster initiatives that supported the integration of key players across Canada's innovation system. Clustering provided support by helping to build local scientific and innovative capability, which in turn supported development of a business environment capable of hosting and fostering dynamic and competitive industries. Clustering is a long-term process requiring focused attention and investment. Recent information obtained on the activities of NRC's cluster initiatives (CIs) continues to illustrate growth in activity and performance, confirming the spill-over effects of the investment in cluster strategies. Examples of progress include:

- Steady growth in the number of collaborative agreements signed with firms and other cluster actors with 217 separate agreements in place since inception. The most frequent participants in these research initiatives are firms followed by not-for-profit organizations and universities. Their participation demonstrates NRC's



- relevance to the private sector, as well as the need by Canadian companies, particularly SMEs, for the technological know how and capabilities of cluster initiative researchers.
- Growing knowledge of and use of advanced technology facilities and services available at cluster focused Institutes. The addition of new facilities, such as NRC-NINT in Edmonton, which is home to some of the world's most technologically advanced research facilities and houses ultra quiet laboratory space – the quietest such space in Canada, is helping Canada gain international attention from both large multi-nationals as well as local and Canadian companies. The Institute has attracted firms to co-locate staff in Edmonton in order to better access these facilities. Similarly, the Ottawa-based Canadian Photonics Fabrication Centre has witnessed consistent growth in usage and is recognized internationally for the quality and uniqueness of its service offering. Performance figures show an ongoing increase in the level of fee-for-service activity across the CIs, as well as access and usage of many facilities. More than 375 separate fee-for-service agreements were put in place since inception.
- The greatly enhanced presence of research capabilities. There are now more than 325 additional research and professional staff available in cluster regions to support cluster development. The additional staff include world-leading researchers focused on areas such as nanoscience, fuel cell and hydrogen technologies, photonics, and new areas of life sciences including nutrisciences and functional foods. The effect of these added competencies are leveraged through relationships with universities. For instance, cross appointments serve to enhance student training. At least 430 students have been hosted by the CIs, also giving them access to working with advanced facilities. The capabilities of NRC research staff are complemented by professionals focused on business dynamics and growth. NRC Business

Development Officers and NRC-IRAP Industrial Technology Advisors (ITAs) work one-on-one with existing and new businesses to enhance their likelihood of success.

Leading Edge Multi-Sector Research

Nanotechnology – NRC continued to help Canada stake its place in nanotechnology through research having a wide range of applications, from medical devices to construction materials. Research in the nanosciences is done across NRC at a dozen Institutes, the competencies of which have been brought together to contribute to two cross-Council programs focused on nanotechnology solutions for industry.

To accelerate the commercialization of innovative products into the marketplace, NRC, NSERC and BDC launched a program that brings together NRC scientists and university researchers with industry to ensure technologies resulting from approved projects would have receptors. The partnerships increased levels of cooperation resulting in more co-locations of employees and shared best practices. Regional innovation workshops were jointly organized and well received. Five 3-year nanotechnology projects were selected for funding in areas linked to the Federal S&T Strategy – environmental technologies, energy and ICT. Overall, seven NRC Institutes collaborated with thirteen universities and twenty-five other partner organizations.

([More](#))

The NRC Nanotechnology program was launched in 2008 to leverage NRC research activities and fund five projects of strategic importance to Canada. NRC is tackling a wide range of subjects, which include the development of biosensors, photovoltaics, hydrogen storage materials and molecular electronics. Three of the five projects are on track to conclude in 2011, with the balance finishing in 2012. NRC is leading an effort to create one of the world's most sensitive small force detectors – an instrument that will determine physical characteristics such as adhesion, hardness and elasticity at the molecular level. Known as an Interfacial Force Microscope, it will provide detailed measurements of a material's small force characteristics and determine how it will behave in relation to other materials, permitting scientists to reliably engineer materials at the nanoscale (one billionth of a metre). The work is a core part of the NRC effort to provide quantifiable measurement standards for nanotechnology and is complementary to the creation of a nanoscale length standard being developed by NRC in conjunction with two universities.

Nanotechnology applications are becoming numerous, spanning a wide range of sectors. For example, single-walled carbon nanotubes can be used in a variety of industries, from sports equipment to airplane manufacturing. Two NRC Institutes collaborated in the development of nanotechnology-based composite materials offering improvements in applications for the aerospace sector. In 2008, Airbus awarded a research contract to NRC to develop conductive “nano-glue” adhesives to replace rivets presently used in aircraft assembly.

Aerospace – NRC continued to build competencies and conduct collaborative projects in environmentally sustainable technologies focused on lower emissions, alternative fuels, reduced noise, compliant lighter materials and sustainable processes. For example, NRC research has provided a number of breakthroughs expected to lead to millions of dollars in fuel savings through their developments in reducing drag on aircraft wings ([More](#)) and advances in fibre placement (composite) materials to provide lighter-weight aircraft ([More](#)) and to provide lower weight, more efficient, quieter engines. ([More](#))

NRC collaborated with Canadian aerospace SMEs and other companies to improve their product and process development capabilities. For example, NRC has collaborated with Composites Atlantic Limited (CAL), an SME headquartered in Nova Scotia to enhance CAL's capabilities in conductive bonding and laser ultra-sonic inspection. As a result, CAL has developed relationships with Bell Helicopter and Bombardier, opening up the possibility for major supply contracts for CAL and resulting employment for

Canadians. (↗ [More](#)) In addition, NRC has developed technologies in testing and analysis of full-scale aerospace structures and has made this expertise available to Canadian SMEs who would otherwise be unable to compete due to their inability to access such capital-intensive test equipment. (↗ [More](#))

NRC maintained technical excellence in advanced materials and structures, advanced propulsion systems, aerodynamics, advanced manufacturing and avionics and flight operations. For example, NRC has provided research results that will increase engine efficiency by increasing compressor and/or turbine loading (↗ [More](#)) and has led key research in aircraft de-icing technologies and engine assessment for threats due to icing. (↗ [More](#)) In addition, NRC has developed an integrated visionic, sensor and mission system that is now in active use and has increased effectiveness and safety for night or poor-visibility flights. (↗ [More](#))

Construction – NRC implemented its construction strategy through research and technology development; codes and standards; and information dissemination. In 2008-09, NRC focused on building technologies to reduce energy consumption and promote health and safety. It provided technologies and critical information on indoor air quality in buildings and aircraft and the use of sensor arrays linked to decision-making tools for more efficient operation of indoor environments. Key contributions were made through such multi-partner initiatives as:

- Indoor Air Quality/Clean Air Initiative in cooperation with Health Canada and Environment Canada: Development of the Canadian Building and Health Sciences Network (CBHSN), (170 members in 2008-09) and workshop. The latter is a partnership between NRC, Canada Mortgage and Housing Corporation, Health Canada and the Canadian Institutes of Health Research. Led by NRC, this workshop established a preliminary framework for actions to improve Canadians' health through the physical environment. NRC, with its partners, built a laboratory for indoor air quality research.
- Barriers to the integration of fuel cells and hydrogen technologies in buildings – NRC led and completed consultations with industry around the potential for integration of fuel cells and hydrogen technologies in buildings.
- Impact energy consumption in the built environment – NRC partnered with BC Hydro to evaluate the performance of energy-saving lighting control systems. (↗ [More](#)) NRC tests identified a system that achieved overall energy savings of approximately 69%.

NRC filled critical knowledge gaps in the fire performance of innovative materials and provided valuable scientific information to impact codes and standards for fire safety in Canadian homes. NRC also developed performance metrics and decision support frameworks for the management of Canada's aging municipal infrastructure.

Manufacturing and Materials – NRC continued helping Canada's manufacturing sector face major challenges including the economic downturn, increased competition and strong innovation investment from foreign markets. The NRC Manufacturing and Materials Key Sector Strategy addresses the challenges of four manufacturing segments: primary metal, plastics and composites, metal fabricated products and machinery.

NRC conducted leading-edge research in the fields of nickel and aluminum to help Canadian companies. For example, NRC has assisted a number of Canadian SMEs in the nickel industry to produce metals more efficiently. (↗ [More](#)) NRC made available cutting-edge innovations and equipment that helped a network of Canadian SMEs succeed in the aluminum field. Through its Aluminum Technology Centre, NRC played an active role in the development of the Saguenay-Lac-Saint-Jean aluminium cluster, including providing access to specialized equipment in support of laser welding, aluminum forming and semi-solid casting in the region. NRC has leveraged its relationships with large international firms to provide a node of access

for Canadian companies to these firms. As a result, commercial opportunities arose for Canadian companies. ([More](#), [More](#))

NRC's work has allowed Canadian companies to improve their manufacturing efficiency, reduce development time and prototyping costs and improve the quality of their manufactured components. For example, NRC assisted Windsor-based Kautex to design an innovative plastic gas tank for the automotive industry. Using NRC technology, they were able to produce a lighter product that uses less material and is less expensive to produce. These advances provide Kautex with a competitive advantage in this market while increasing fuel efficiency and reducing environmental impact. ([More](#))

Standards – Metrology and Building Codes and Standards – NRC is mandated to determine standards and methods of measurement that have an impact on the ability of Canadian industry to trade internationally. While in the past these were primarily traditional physical measurements, the advent of new technologies is compelling NRC to establish measurement standards in such domains as biotechnology and the nanosciences. Canada's participation in establishing the initial standards for emerging technologies gives a competitive edge to innovative Canadian firms, providing them with early access to state of the art international standards for effective participation in global markets. In addition, NRC maintained other traditional global standards that are critical for Canada's participation in international trade.

For instance, NRC worked with FPIInnovations Paprican and laboratories abroad to ensure that companies from around the world have access to the highest quality standards for paper whiteness, since very white paper commands premium prices. NRC, which is recognized as the world authority in paper whiteness measurements, developed the reference instrument that establishes the absolute whiteness level for paper. Paper companies around the world trace their whiteness measurements to those of NRC. For Canadian suppliers like Domtar, this allows them to guarantee the quality of their product to their customers and has saved them money.

NRC worked with the Canadian codes community (CBHSN) in developing a single energy standard for buildings and housing. Through collaborative work associated with the CBHSN initiative, and beginning by convening a cross-disciplinary workshop of experts across Canada, NRC worked with the health community to examine the impact of indoor environment, such as air quality, on health for reducing health care costs and absenteeism related to indoor environmental issues.

Leverage "Big Science" Partnerships – Since its creation in the 1970s, TRIUMF continues to be a key investment for Canada in large-scale research infrastructure. TRIUMF provides world-class facilities for research in sub-atomic physics, including nuclear physics, nuclear astrophysics, particle physics, nuclear medicine and materials science and encourages the transfer of technology developed at the laboratory into the marketplace. NRC provides funding for the operations of this facility on behalf of the Government of Canada via a contribution agreement. In 2008, TRIUMF, in collaboration with MDS Nordion, continued to generate cyclotron-produced medical radioisotopes for over two million clinical treatments in North America. TRIUMF has a 2005-2010 Plan, with five-year funding totalling \$222 million. The next Plan for the period 2010-2015 was reviewed by an international expert committee in September 2008 and its report was endorsed by NRC Council.

Canadian Astronomy and Telescopes – Activities were driven by international agreements that provided Canadian researchers with access to world-leading observatories. In 2009, the International Year of Astronomy, NRC worked with an international team to capture the first images of three planets circling a star 130 light years from Earth in the constellation of Pegasus.

Patented astronomy technology from NRC was tested in a giant step toward completion of the U.S. Expanded Very Large Array (EVLA) in New Mexico. The test demonstrated the power of NRC's Wideband Interferometric Digital Architecture (WIDAR) correlator, a high-performance supercomputer that combines signals from many radio-telescope antennas. The EVLA Project is scheduled for completion in 2012. The resulting radio-telescope system will be ten times more capable as a scientific instrument, allowing astronomers to observe fainter and more-distant objects.

To celebrate the International Year of Astronomy, NRC pursued education and public outreach in Astronomy with over 107,000 Canadians having experienced a personal astronomical discovery, a '*Galileo Moment*'. NRC created a downloadable internet video of a traditional Mi'kmaq night sky story that links to current astronomy knowledge. NRC outreached to school aged children through the programs of the Centre of the Universe in Victoria, many of which are run in collaboration with other organizations, such as the Victoria Symphony Orchestra, the Canadian Space Agency and diverse educational groups.

Canadian Neutron Beam Centre – NRC applied novel neutron beam methods to soft materials and nanostructures, enabling scientists to investigate materials at the atomic scale. NRC's beam facility operated at capacity on a 24/7 basis, devoting more than 50% of spectrometer time to support research by Canadian university scientists and students. The overall capacity for access increased this year by 20% with the addition of the D3 neutron reflectometer that enabled greater access to researchers in the domain of nanostructured thin films. This year, 117 researchers accessed the facility representing industry, government and academic institutions.

The additional capacity allowed NRC to expand its research activities in nanotechnologies for antibody treatment of tumours. The research led to a provisional patent filed in 2008, a Non-Disclosure Agreement in developing PET (positron emission tomography) contrast agent carriers with McGill University and a long-term Memorandum of Understanding (MOU) for developing molecular imaging techniques between NRC and MDS Nordion, a leading global life sciences company.

Dr. Christian Marois of NRC was named Scientist of the Year 2008 by Radio-Canada. This award recognizes his team's achievement in capturing the first-ever images of planets circling a star other than Earth's Sun. In addition, the discovery of these planets was lauded as an outstanding breakthrough by major science publications including:

- *Science*: recognized the first direct images of exoplanets as the second biggest scientific breakthrough of 2008.
- *Space.com*: The popular web site ranked the team's discovery as the top astronomy story of the year.
- *Time Magazine*: The discovery ranked sixth amongst the magazine's "Top 10 Scientific Discoveries of 2008".

2.1.3 Continuous Improvement

Project Management – Following a key recommendation of the Auditor General on research project management, NRC took action. A Project Management Manual, which conforms to the practices recognized by the Project Management Institute and to the NRC's Corporate Manual, was developed and made available on a MS-Sharepoint information system site as a pilot project. The system was used to improve the efficiency and accountability of the selection process for scientific projects in accordance with strategic objectives. The lessons from the pilot project are under review for consideration of implementation across NRC.

Industry Push versus Industry Pull – Allowing firms to identify opportunities and responding to these constitutes an important ability as a cluster catalyst. NRC learned the importance of listening and responding to industry needs. NRC will continue to explore and adopt flexible approaches, such as allowing industry to participate in identifying necessary research competencies to fill gaps and hiring new resources according to these needs.

2.2 Program Activity: Technology and Industry Support (TIS)

2008–09 Financial Resources (\$ millions)			2008–09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
203.0	207.3	189.9	709	705	4

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Improved dissemination of knowledge	Client satisfaction with NRC information services	80%	Met All	1) The NRC Publications Archive and PubMed Central Canada initiatives were launched to improve access to the results of Canadian federal government funded research. 2) NRC Research Press enabled open access to client scholarly journals. 3) A national study on the impact of NRC information services was carried out with clients interviewed at 5 sites across Canada. Preliminary results indicate that all needs are met.
Enhance innovation capacity of firms	Increase annual contribution expenditures	Secure 24% increase funding to assist SMEs	Somewhat Met	100% of contributions budget (\$88.5 M) was committed by June 2008. Field staff aggressively helped SMEs develop eligible R&D projects. As part of Canada's Economic Action Plan, NRC received a temporary increase of \$200 M over 2 years (2009-10 and 2010-11).
Supporting Canadian industry and advancement of new technology-based companies	Increase client reach Highly qualified engineers and scientists to SMEs	Increase in funded clients by 25% over FY 2006-07 Increasing trend	Not Met Exceeded	Average funding per client project increased by 25% with a new focus on longer term projects of potential higher success and impact. Consequently, the number of funded clients declined. Advisory assistance was provided to 6,349 firms – an increase of 12% from 5,587 the previous year.
Competitive R&D base in cluster communities	Access and use of TIS services by cluster actors	Establish baseline for this new performance indicator	Met All	During 2008-09, 156 cluster actors accessed and used industrial research assistance services. 10,491 requests for scientific and technical information services were received from cluster actors. This establishes the baseline. Moreover, \$2.99 M was expended to support 36 innovation projects with cluster firms and 18 with organizations to ensure availability of needed services for SMEs within the specific clusters.

2.2.1 Benefits to Canadians

NRC's Canada Institute for Scientific and Technical Information, as Canada's national science library and leading scientific publisher, provided Canada's research and innovation community with tools and services for accelerated discovery, innovation and commercialization. The record of Canadian science is strategically collected in the NRC Publications Archive and the PubMed Central Canada digital repositories. NRC demonstrated leadership in the emerging need to manage and provide access to Canadian scientific

datasets, while also providing Canadian SMEs and NRC researchers with high value analysis, patent searches and market intelligence. These activities enabled better research and commercialization decisions and more successful outcomes through information and intelligence services.

NRC supported Canadian wealth generation through the funding of specifically-identified industry projects. NRC Industrial Research Assistance Program (NRC-IRAP) strengthened the Canadian innovation system by supporting regional and national research and development organizations, assisting individual firms with improving their own innovation capacity through specialized advisory services and providing relevant and challenging work experience for recent university graduates to develop the next generation of highly qualified research and development personnel. The social well-being of Canadians was also enhanced through NRC's support of its clients' products, many of which fell within the federal government's key strategic areas of health, environment, energy and ICT.

2.2.2 Performance Analysis


Build Innovation Capacity within SMEs – NRC-IRAP provided comprehensive innovation assistance to technology-based SMEs in support of the Federal S&T Policy. NRC enhanced services in such areas as: facilitating multi-stakeholder collaborations; forging stronger links for technology based SMEs to access publicly-funded research and sources of technology; and, supporting SME efforts to access foreign technology and form international alliances.

In 2008-09, \$70.6 million in financial contributions were made to 1,463 SME clients for 1,717 projects through NRC and 6,349 Canadian SMEs received technical, research and business assistance. These projects supported 5,733 jobs within SMEs and 540 youth graduates through Canada's Youth Employment Strategy. For example, one project supported Tool-Tec Welding in developing an automated robotic multi-layer Tungsten Inert Gas welding system. The Ontario Company grew from a small welding shop into an R&D capable organization while doubling the number of employees.

A recent evaluation study indicated that the total wealth creation benefits of NRC-IRAP between 2002 and 2007 range from \$2.3 B to \$6.5 B, exceeding costs by a factor of 4 to 12.

NRC hosted themed events on Innovation that were attended by over 2,000 SMEs. Themes included: Process intelligence, Human Resources, Environment Energy, New Product Development, Commercialization, Health and Safety and Supply Chain Logistics. Client surveys revealed that 90% of participants experienced innovation, productivity improvements/gains, reduced cycle time and increased profit margins, which led to an improvement in their company's competitive position.

Scientific and Technical Information – NRC-CISTI

provided Canada's research and innovation community with tools and services for accelerated discovery, innovation and commercialization. This includes an information intelligence service that offers information synthesis, analysis and competitive technical services to institutes, clusters and NRC industrial technology advisors across Canada. The result was improved decision-making and outcomes in the areas of research focus and commercialization of that research. ( [More](#))

NRC leveraged its metadata expertise to develop a gateway Web site that provides access to Canadian scientific data sets and other data repositories. NRC convened the Research Data Strategy Working Group comprised of leading organizations across Canada.

NRC improved access to the results of Canadian federal government funded research by the Canadian innovation community and the public.

- The NRC launched the NPArC Publications Archive digital repository that includes all NRC publications
- NRC and the Canadian Institutes of Health Research (CIHR) signed a memorandum of understanding to partner for development of PubMed Central Canada, which will enable access to the results of all research funded by CIHR. NRC started negotiations with the US National Library of Medicine (NLM) to include the NLM PubMed Central content.

NRC signed the founding and purpose document for the WorldWideScience Alliance that provides free access to national scientific databases, such as the NRC collection, from around the globe.

NRC published a record number of new monographs, increased subscriptions by 25% and strengthened relationships with partners and clients. Two NRC Research Press Journals received a prestigious honour: *Botany* (formerly *the Canadian Journal of Botany*) and the *Canadian Journal of Forest Research* were each selected as one of the 100 most influential journals in biology and medicine over the last 100 years as voted by the BioMedical & Life Sciences Division of the Special Libraries Association.

NRC Research Press continued to innovate, implementing two new journal features: open access enablers such as author pay and delayed access; and article aggregations for specific NRC strategic research initiatives. A client-journal web-based platform that provides enhanced e-publishing services was completed. *The Canadian Journal of Ophthalmology* and *The Canadian Entomologist* became the first two client journals to be published using this platform.

Commercialization Support, Technology Transfer and Intellectual Property Management – NRC provided SME clients with customized value-added advice, information, referrals and financial assistance in approximately 100 communities across the country. NRC's Industry Technology Advisors (ITAs) worked with clients at all stages of the innovation-commercialization continuum, including: project development; access to technical assistance, financial, business, marketing or management advice; access to competitive technical information; patent searches; and access to local, regional, national or international linkages. The ITAs also provided technical and business support, mentoring and referrals to government Institutes and industry programs and initiatives. NRC's Innovation Network Advisors represented and promoted NRC in the community innovation system and built effective regional innovation system relationships for the benefit of SMEs. This included working with clients and other organizations to facilitate the implementation of multi-sector, multi-partner initiatives that were relevant to SMEs regionally and nationally.

A Central Business Support group was established to facilitate the flow of high-value technology from NRC while providing business-focused support to NRC executives, Institutes and programs. It championed the needs of industry and other clients to develop cohesive, consistent, business-friendly guidelines. It helped NRC manage its IP assets more strategically while facilitating horizontal business activities. This included developing a pilot Client Relationship Management (CRM) process and system. The pilot was tested by NRC Aerospace together with three other key sectors. Processes were put in place for identifying and managing key Aerospace accounts including the management of client feedback. The pilot was successful and work commenced to implement the system across NRC.

The NRC Disclosure Review process was identified as exemplary across the Federal Government by the Office of the Auditor General (OAG) during their recent audit. NRC completed market assessments as well as the traditional patentability assessments on early stage technology at the disclosure stage where scientists are obliged to report inventions. This brought a better understanding of potential market impacts to Institutes' decision-makers. NRC scientists reported 109 inventions in 2008-09.

2.2.3 Continuous Improvement

NRC conducted a pilot project to streamline the processing of NRC agreements. The project focused on shortening the time to negotiate and approve NRC's larger business agreements. It featured a fast-track for processing the most urgent cases. This helped forge stronger links between corporate players in the contract approval process while improving service delivery. Feedback was positive. NRC learned that client satisfaction surveys are an important method of determining the effectiveness of service delivery models as well as the relevance of the content. NRC has therefore begun to regularly schedule detailed client surveys, to formally keep abreast of feedback and ensure that client needs are met.

2.3 Program Activity: Internal Services

2008–09 Financial Resources (\$ millions)			2008–09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
78.2	81.6	112.5	721	717	4

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
<ul style="list-style-type: none"> Long-term stability of financial, human and capital resources 	HR turnover rates	5% turnover rate of continuing employees by March 31, 2011	Met All	Total employee-driven turnover of continuing employees decreased to 3.6%. (More)
<ul style="list-style-type: none"> Progress towards delivery of NRC strategy aligned with federal priorities 	Percentage of operating budget allocated to training	1.7% of salary invested in learning by March 31, 2011	Met All	In 2008-09 NRC invested 1.9% of salary in learning including corporate leadership and management development programs. This is a 1.7% increase over the previous year.
<ul style="list-style-type: none"> Sustained, effective corporate governance and decision-making 	Capital investment in infrastructure	Constant capital investment	Met All	NRC made capital investments in infrastructure of \$9.4 M compared to \$9.5 M in the previous fiscal year.
<ul style="list-style-type: none"> Effective research management Effective communications with NRC stakeholders 	Diversity and Official Languages statistics	Representation equals market availability	Mostly Met	Representation of visible minorities surpassed availability. Representation of women decreased slightly from 2007-08. The gap for aboriginal persons and persons with disabilities increased in 2008-09. Approximately 89% of employees met the linguistic requirements of their position.

2.3.1 Benefits to Canadians

The efficient functioning of the NRC governance structure ensures that NRC has, at all times, the tools necessary to make the best possible management decisions to pursue its value proposition: "To provide integrated science and technology solutions in areas of critical importance to Canada".

2.3.2 Performance Analysis

NRC completed plans for implementing the NRC Strategy that reflects changing internal and external factors, as well as the ongoing decisions and priorities of the federal government. It describes steps to implement increasingly horizontal R&D initiatives, which involve contributions from NRC, other government departments, the private sector and academia. These initiatives are focused on addressing the needs of key industrial sectors of the Canadian economy and enduring issues facing the nation including health and wellness, sustainable energy and the environment.

Integrated Solution to Planning, Risk and Performance Management – NRC implemented an integrated approach to planning, risk management and performance management that supports decision-making and enables strategy execution. An integrated project team comprised of members from finance, human resources, information systems and corporate services accomplished the following: 1) Completed a second cycle planning process to ensure alignment of operational planning to the NRC Strategy; 2) Developed a new 2010-11 MRRS, Program Activity Architecture and performance measurement framework aligned to NRC Strategy and approved by Treasury Board on May 28th, 2009; 3) Approved targets for performance measures contained within the Corporate Balanced Scorecard for the NRC Strategy and Institute, Program and Branch plans; and, 4) Created a financial and non-financial reporting information system using SAP Business Intelligence solutions allowing access, analysis, sharing and reporting of financial and non-financial information across the organization to support internal decision-making and the MRRS requirements. The new processes, performance measures and associated targets allow NRC to assess strategy implementation progress. Plans were made to further develop and refine the Business Intelligence information system and to train users across NRC in 2009-10.

Governance and Accountability Structures – NRC adopted a process for managing disclosures pursuant to the *Public Servants Disclosure Protection Act* and the NRC Corporate Governance Group initiated a program to inform NRC managers and staff of the provisions of the *Act* and of the NRC process.

NRC also conducted a formal Audit Survey of its Values and Ethics systems in 2008-09 with specific emphasis on the roles and responsibilities of NRC Corporate Governance. The results of this Audit Survey guided planning for the next year.

Effective Information Technology (IT) Management – NRC became a member of the TBS Chief Information Officer Council and has since participated in numerous working groups. NRC reviewed its IT Service delivery model and identified the need for more consistent organization-wide service, including the establishment of an NRC IT Steering Committee to oversee NRC's federated model. The committee oversees the development of an NRC IT Plan, ensuring that common or shared IT assets and services are used and performance related to NRC's management of IT is measured.

Talent Attraction, Management and Retention – NRC's Human Resources Management (HRM) Plan was developed during 2008 to preserve leadership capacity. NRC began to integrate succession planning and management in the business planning process and to improve education efforts with Human Resources Professionals, senior managers and planners. For example, NRC collaborated with another government agency in the development of a Management 101 program and it prepared to offer the training during 2009-10 using both e-learning and in-class training.

NRC conducted an extensive review of its recruitment programs, policies and practices by consulting with NRC management teams at all levels, human resources professionals and new hires. Following this analysis, best practices research was initiated and a draft NRC Recruitment Strategy Action Plan was developed for Senior Management approval.

Communications – Through the development of NRC's three-year communications outlook, it was determined that NRC required a more robust and strategic communications capability. As such, the Communications and Corporate Relations Branch was created in 2009. A six-month communications transition plan that sets priorities for the Branch during the integration was developed and launched. These priorities included: stakeholder relations; rejuvenating NRC's communications function; supporting and developing partnerships; implementing an NRC marketing strategy; supporting key NRC initiatives; and, making use of leading-edge communications approaches and technologies.

Maintaining and Upgrading NRC S&T Infrastructure – NRC made capital investments in infrastructure of \$9.4 M. While some projects addressed urgent backlog maintenance and infrastructure renewal, several achieved energy reductions through electrical, mechanical, automation and building envelope replacement. The capital investment strategy was aligned with NRC's priorities and, in order of importance, with health and safety, security, environment, energy efficiency and infrastructure renewal, respectively.

2.3.3 Continuous Improvement

The Communications and Corporate Relations Branch was created as NRC realized that a strong, central communications capacity was needed if the organization was to be successful in taking a more concerted, strategic approach to communicating with its stakeholder communities. Prior to its creation there were, in some instances, duplication of efforts and challenges in establishing project leadership and/or responsibility and a lack of consistent messaging.

Section III – Supplementary Information

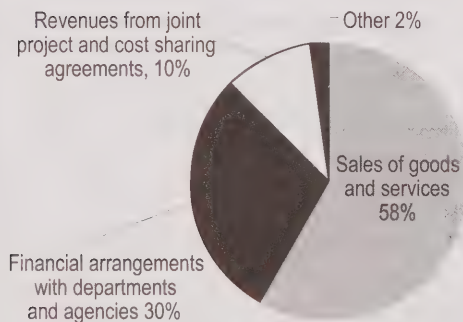
3.1 Financial Highlights

The following general overview of NRC's financial position and operations are presented on an accrual basis for comparability with the complete financial statements published on [NRC's Web site](#).

Condensed Statement of Financial Position (\$ thousands) at End of Year (March 31, 2009)	% Change	2009	2008
ASSETS			
Total Assets	(4 %)	821,313	851,212
TOTAL	(4 %)	821,313	851,212
LIABILITIES			
Total Liabilities	6 %	329,943	310,397
EQUITY			
Total Equity	(9 %)	491,370	540,815
TOTAL	(4 %)	821,313	851,212

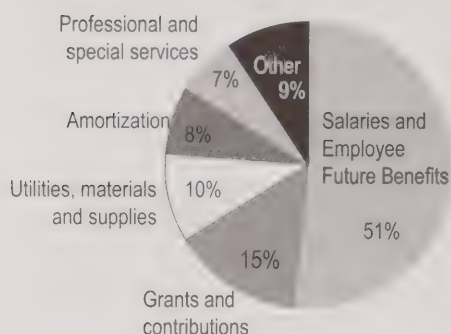
Condensed Statement of Operations (\$ thousands) at End of Year (March 31, 2009)	% Change	2009	2008
EXPENSES			
Total Expenses	5 %	899,430	852,988
REVENUES			
Total Revenues	1 %	156,246	154,530
NET COST OF OPERATIONS	6 %	743,184	698,458

Revenues by Type (2008-09)



Revenue is important to NRC, not only as a means of financing its operating and capital expenditures, but also as an indication of the value that NRC provides to its clients and collaborators. NRC earned total revenues of \$156 million in 2008-09, up slightly from \$155 million earned in 2007-08. NRC's largest component of revenue results from the sale of goods and services, primarily consisting of research services provided to industry and academic clients (\$66 million), with the remaining balance provided by the sale of goods and information products (\$11.3 million), and NRC rights and privileges (\$9.6 million).

Expenses by Type (2008-09)



NRC incurred total expenses of \$899 million in 2008-09, up from \$853 million in 2007-08. NRC's major expense components – salaries and employee future benefits (\$463 million) and grants and contributions (\$133 million) are most important to NRC representing 66% of total expenses. NRC's most significant cost driver, salaries and employee future benefits, accounts for the majority of the \$46 million increase in total expenses. Salaries and employee future benefits increased to \$463 million, representing 51% of total expenses.

3.2 List of Supplementary Information Tables

The following tables are located on the [Treasury Board Secretariat Web site](#):

- Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
- User Fees
- Details on Transfer Payment Programs (TPPs)
- Horizontal Initiatives
- Green Procurement
- Response to Parliamentary Committees and External Audits
- Internal Audits and Evaluations

3.3 Other Items of Interest

NRC Council Members

NRC's Council provides strategic direction and advice to the President and monitors progress against strategic plans. The Minister of Industry can also consult the NRC Council for advice on matters affecting NRC and of importance to science and technology in Canada. It usually meets three times a year and has four standing committees: the Executive Committee, the Human Resources Committee and the Audit, Evaluation and Risk Assessment Committee, and the Finance Committee. The Council is chaired by the President of NRC and the other members are appointed by the Government of Canada for three-year terms. Current members are:

- [Pierre Coulombe](#), President (and Chair of Council), National Research Council, Ottawa, Ontario
- [Dennis Anderson](#), Management Consultant, Libau, Manitoba
- [Paul Clark](#), Former Vice-President, Research and Technology, NOVA Chemicals Corporation, Calgary, Alberta
- [Peter Frise](#), Scientific Director and CEO, Auto 21, University of Windsor, Windsor, Ontario
- [John Harker](#), President, Cape Breton University, Sydney, Nova Scotia
- [Margaret Lefebvre](#), Executive Director, Canadian Association of Income Funds, Montréal, Québec
- [Kellie Leitch](#), Assistant Dean (External), Chief/Chair of Paediatric Surgery and Assistant Professor, Paediatric Orthopaedics, University of Western Ontario, London, Ontario
- [Douglas MacArthur](#), President, MacArthur Group, Inc., Charlottetown, Prince Edward Island
- [Eva Mah Borsato](#), President, Intellectual Capital Corporation Inc., Edmonton, Alberta
- [Howard Tennant](#), President Emeritus, University of Lethbridge, Lethbridge, Alberta
- [Normand Tremblay](#), Strategic Management Consultant, Normand Tremblay and Associates, Montréal, Québec
- [Allan Warrack](#), Professor of Business Emeritus, University of Alberta, Edmonton, Alberta
- [David Wood](#), Head of Finance and Corporate Development, Secretary and Treasurer, Celator Pharmaceuticals Inc., Vancouver, British Columbia

Membres du Conseil du CNRC

Le Conseil du CNRC fixe l'orientation stratégique de l'organisation et conseille le président en plus d'assurer le suivi des progrès en regard des plans stratégiques. Le ministre de l'Industrie peut également consulter le Conseil au CNRC pour obtenir des avis sur des questions touchant le CNRC importantes pour la science et la technologie au Canada. Il se réunit habituellement trois fois par année et compte quatre comités permanents : le Comité exécutif, le Comité des ressources humaines, le Comité de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse des risques et le Comité des finances. Le Conseil est présidé par le président du CNRC et les autres membres sont désignés par le gouvernement du Canada pour des mandats de trois ans. Voici la liste actuelle des membres du Conseil :

Pierre Coulombe, président (et président du Conseil), Conseil national de recherches du Canada, Ottawa (Ontario)
 Dennis Anderson, consultant en gestion, Libau (Manitoba)
 Paul Clark, ancien vice-président, Recherche et technologie, NOVA Chemicals Corporation, Calgary (Alberta)
 Peter Frise, directeur scientifique et PDG, Auto 21, Université de Windsor, Windsor (Ontario)
 John Harker, président, Université de Cape Breton, Sydney (Nouvelle Écosse)
 Margaret LeFebvre, directrice exécutive, Association canadienne des fonds de revenu, Montréal (Québec)
 Kellie Leitch, vice-doyenne (affaires externes), chef/présidente du département de chirurgie pédiatrique et professeure adjointe d'orthopédie pédiatrique, Université de Western Ontario, London (Ontario)
 Douglas MacArthur, président, MacArthur Group, Inc., Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)
 Eva Mah Borsato, présidente, Intellectual Capital Corporation Inc., Edmonton (Alberta)
 Howard Tennant, président émérite, Université de Lethbridge, Lethbridge (Alberta)
 Normand Tremblay, Consultant en gestion stratégique, Normand Tremblay et associés, Montréal (Québec)
 Allan Warack, professeur émérite en administration des affaires, Université de l'Alberta, Edmonton (Alberta)
 David Wood, chef des finances et du développement d'entreprise, secrétaire et trésorier, Celator Pharmaceuticals Inc., Vancouver (Colombie-Britannique)

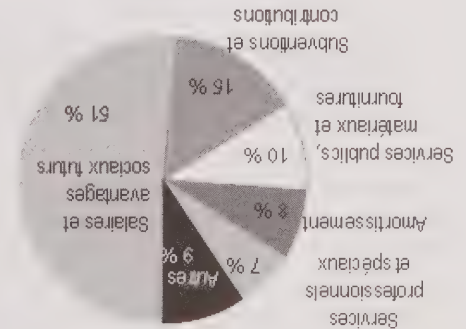
3.3 Autres sujets d'intérêt

- Frais d'utilisation
- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (PPT)
- Initiatives horizontales
- Achats écologiques
- Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- Vérifications internes et évaluations

Les tableaux suivants peuvent être consultés sur [le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor](#)

3.2 Listes des tableaux – Renseignements supplémentaires

Le CNRC a engagé des dépenses totales de 899 millions de dollars en 2008-2009, une hausse par rapport aux 853 millions de dollars de 2007-2008. Les principaux postes de dépenses du CNRC sont les salaires et avantages sociaux futurs des employés (463 millions de dollars) et les subventions et contributions (133 millions de dollars), ceux-ci représentant 66 % des dépenses totales. Le facteur influant le plus sur les coûts du CNRC, les salaires et les avantages sociaux futurs des employés, représente la plus grande partie de l'augmentation de 46 millions de dollars des dépenses totales. Les salaires et cotisations aux avantages sociaux futurs des employés ont en effet augmenté, passant à 463 millions de dollars, ce qui représente 51 % de toutes les dépenses.



Dépenses par catégorie (2008-2009)

Section III – Renseignements supplémentaires

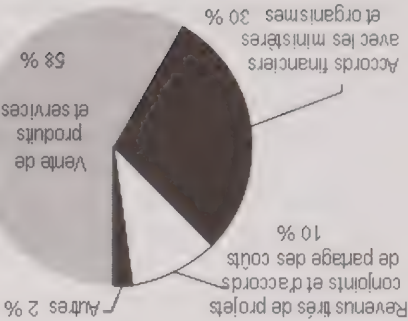
3.1 Principales données financières

Voici un aperçu général de la situation financière et des activités du CNRC. La méthode de la comptabilité d'exercice a été suivie afin de permettre les comparaisons avec les états financiers complets publiés sur le site Web du CNRC.

État condensé de la situation financière (en milliers de dollars) à la fin de l'exercice (31 mars 2009)				Variation en %		2009		2008	
ACTIF	Total de l'actif		(4 %)	821 313	851 212				
	TOTAL		(4 %)	821 313	851 212				
	PASSIF								
	Total du passif		6 %	329 943	310 397				
	AVOIR								
Avoir total		(9 %)	491 370	540 815					
TOTAL		(4 %)	821 313	851 212					

État condensé des résultats (en milliers de dollars) à la fin de l'exercice (31 mars 2009)				Variation en %		2009		2008	
DÉPENSES	Total des dépenses	5 %	899 430	1 %	6 %				
						REVENUS		Total des revenus	
						COÛT NET DES OPÉRATIONS			
						743 184	698 458		
						156 246	154 530		

Revenus par catégorie (2008-2009)



Les revenus générés sont importants pour le CNRC, non seulement parce qu'ils contribuent au financement de ses dépenses de fonctionnement et de ses dépenses en immobilisations, mais aussi parce qu'ils témoignent de la valeur que le CNRC offre à ses clients et collaborateurs. Le CNRC a encaissé des revenus totaux de 156 millions de dollars en 2008-2009, en hausse légère par rapport aux 155 millions de dollars perçus en 2007-2008. La partie la plus importante des revenus du CNRC vient de la vente de produits et services, surtout des services de recherche fournis à l'industrie et aux clients universitaires (66 millions de dollars) tandis que le solde vient de la vente de marchandises et de produits d'information (11,3 millions de dollars) et des droits et privilèges du CNRC (9,6 millions de dollars).

services communs ou partagés sont utilisés et que le rendement de la gestion des TI au CNRC est mesuré.

Recrutement, gestion et conservation du talent – Le Plan de gestion des ressources humaines (GRH)

du CNRC a été élaboré en 2008 afin de préserver le leadership du CNRC. Le CNRC a commencé à intégrer des mécanismes de planification de la relève et de gestion à son processus de planification des activités et intensifie son effort d'éducation des professionnels des ressources humaines, des hauts dirigeants et des planificateurs. Ainsi, le CNRC a collaboré avec un autre organisme public au développement d'un « programme de gestion 101 » et il s'est préparé à offrir la formation comme telle au cours de l'exercice 2009-2010 au moyen d'outils de cyberréformation et de formation traditionnelle en classe. Le CNRC a procédé à un examen approfondi de ses programmes, de ses politiques et de ses pratiques de recrutement en consultant les équipes de gestion du CNRC à tous les niveaux, les professionnels de la gestion des ressources humaines et les personnes nouvellement embauchées. À la suite de cette analyse, on s'est mise en quête de pratiques exemplaires et l'ébauche d'un plan d'action stratégique en matière de recrutement a été élaborée. Il doit être soumis à l'approbation de la haute direction.

Communications – À la suite de l'élaboration d'un aperçu triennal des activités de communication du CNRC, il a été établi que le CNRC avait besoin d'une capacité accrue en communication stratégique, d'où la création de la Direction des communications et des relations du CNRC en 2009. Un plan de transition de six mois qui fixe les priorités de la nouvelle Direction pendant la phase d'intégration a été élaboré et mis en œuvre. Voici quelques-unes des priorités visées : relations avec les parties intéressées; revitalisation de la fonction de communication au CNRC; appui aux partenariats existants et développement de nouveaux partenariats; mise en œuvre d'une stratégie de marketing pour le CNRC; appui aux initiatives clés du CNRC et utilisation de démarches et de technologies de communication de pointe.

Maintien et mise à niveau de l'infrastructure de S-T du CNRC – Le CNRC a effectué des

investissements en capital de 9,4 M\$ dans son infrastructure. Même si certains projets visaient à régler des problèmes d'entretien urgents et à renouveler l'infrastructure, plusieurs projets avaient aussi pour objet de diminuer la consommation d'énergie en remplaçant certains dispositifs électriques et mécaniques, des systèmes d'automatisation et le revêtement extérieur des immeubles. La stratégie d'investissement en capital a été harmonisée avec les priorités du CNRC et vise à répondre, par ordre d'importance, aux besoins en santé et en sécurité, en sécurité, en environnement, en efficacité énergétique et en renouvellement de l'infrastructure.

2.3.3 Des progrès soutenus

Une Direction des communications et des relations du CNRC a été créée, le CNRC ayant constaté qu'une forte capacité de communication au niveau central était nécessaire pour que l'organisation puisse avec succès adopter une démarche mieux coordonnée afin de communiquer avec les parties intéressées à ses activités. Avant la création de la nouvelle Direction, il y avait, dans certains cas, chevauchement des efforts et on éprouvait des difficultés à établir qui était responsable des projets, ce qui entraînait un manque d'uniformité dans les messages diffusés.

l'application de sa proposition de valeur soit : « offrir des solutions scientifiques et technologiques intégrées dans les domaines d'importance cruciale pour le Canada ».

2.3.2 Analyse du rendement

Le CNRC a mis la dernière main aux plans de mise en œuvre de la stratégie du CNRC. Ceux-ci tiennent compte de certains facteurs internes et externes de changement ainsi que des décisions courantes et des priorités actuelles de l'administration fédérale. Ces plans décrivent les mesures requises pour mettre en œuvre un nombre croissant d'initiatives de R-D horizontales qui par définition, sont financées par les contributions du CNRC, d'autres ministères fédéraux, du secteur privé et des universités. Ces initiatives ont comme objectif principal de combler les besoins des secteurs industriels clés de l'économie canadienne et de régler les problèmes persistants auxquels est confronté le pays y compris dans les domaines de la santé et du mieux-être, de l'énergie durable et de l'environnement.

Solution intégrée de planification et de gestion du risque et du rendement – Le CNRC a mis en œuvre une démarche intégrée de planification, de gestion du risque et de gestion du rendement qui appuie le processus décisionnel et favorise l'exécution de sa stratégie. Une équipe de projet intégrée dont les membres viennent du secteur des finances, des ressources humaines, des systèmes d'information et des services de gestion intégrés a accompli les réalisations suivantes : 1) Elle a mené à terme le deuxième cycle du processus de planification afin de garantir l'harmonisation de la planification opérationnelle avec la stratégie du CNRC. 2) Elle a élaboré une nouvelle SGRR pour 2010-2011, une nouvelle architecture d'activités de programme et un nouveau cadre de mesure du rendement harmonisés avec la stratégie du CNRC et approuvés par le Conseil du Trésor le 28 mai 2009. 3) Elle a approuvé les cibles de mesure du rendement définies dans le Tableau de bord prospectif de la stratégie du CNRC et dans les plans d'activités des instituts, programmes et directions. 4) Elle a créé un système de communication de l'information financière et non financière s'appuyant sur les solutions de gestion SAP et donnant accès aux données financières et non financières, et permettant leur analyse, leur partage et leur diffusion partout au sein de l'organisation afin d'appuyer à l'interne la prise des décisions et le respect des exigences de la SGRR. Les nouveaux processus, indicateurs de rendement et objectifs connexes permettent au CNRC d'évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de sa stratégie. Des plans ont été établis pour pousser plus loin le développement et le perfectionnement du système d'information de gestion et afin de former des utilisateurs partout au CNRC en 2009-2010.

Structures de gouvernance et de responsabilisation – Le CNRC a adopté un processus pour la gestion des déclarations en vertu de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulguant des renseignements et le groupe de la gouvernance du CNRC a lancé un programme visant à informer les gestionnaires et les employés du CNRC des dispositions de la Loi et du processus mis en œuvre par le CNRC à cet égard. Le CNRC a également procédé à une vérification formelle par sondage de ses systèmes de valeurs et d'éthique en 2008-2009 en insistant plus particulièrement sur les rôles et les responsabilités du groupe de la gouvernance du CNRC. Les résultats de cette vérification par sondage ont guidé les activités de planification de l'année suivante.

Gestion efficace des technologies de l'information (TI) – Le CNRC est devenu membre du Conseil des dirigeants principaux de l'information (CDPI) du SCT et participe depuis aux travaux de nombreux groupes de travail. Le CNRC a passé en revue son modèle de prestation des services de TI et cerné le besoin d'une plus grande uniformité des services à l'échelle de l'organisation. Il a notamment jugé nécessaire de créer un comité directeur des TI au CNRC afin de superviser la mise en place d'un modèle fédéré. Ce comité supervise donc l'élaboration d'un plan pour les TI au CNRC afin de s'assurer que les biens et

2.2.3 Des progrès soutenus

Le CNRC a procédé à un projet pilote visant à rationaliser le traitement des contrats conclus par le CNRC. Ce projet mettait l'accent sur l'abrégement des délais de négociation et d'approbation des contrats d'affaires les plus importants du CNRC. Il comprend notamment un processus accéléré pour le traitement des cas les plus urgents, ce qui a contribué à établir des liens plus étroits entre les différents acteurs des divisions centrales participant aux processus d'approbation des contrats tout en améliorant la prestation des services. Les commentaires formulés ont été positifs. Le CNRC a appris que les sondages sur la satisfaction de la clientèle constituent un moyen important pour déterminer l'efficacité des modes de prestation des services ainsi que pour s'assurer de la pertinence du contenu. Le CNRC a par conséquent commencé à planifier la tenue à intervalles réguliers de sondages détaillés auprès des clients afin de se tenir au courant des réactions de la clientèle et de s'assurer que ses besoins sont comblés.

2.3 Activité de programme : Services internes

Ressources financières 2008-2009 (en millions de dollars)		Ressources humaines 2008-2009 (ETP)	
Dépenses	Total des autorisations	Ressources prévues	Ressources réelles
78,2	81,6	721	717
prévues			Écart

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
• Stabilité à long terme des ressources financières, humaines et en capital	Taux de roulement des RH	Taux de roulement de 5 % des employés permanents d'ici le 31 mars 2011	Entièrement atteint	Le taux de roulement total des employés permanents a diminué à 3,6 %. (✓ Plus)
• Progrès dans la mise en œuvre de la stratégie du CNRC conforme aux priorités fédérales	Pourcentage du budget de fonctionnement alloué à la formation	1,7 % de la masse salariale dans la formation au 31 mars 2011	Entièrement atteint	En 2008-2009, le CNRC a investi 1,9 % de sa masse salariale dans la formation, y compris les programmes de perfectionnement du leadership et de développement des cadres. Il s'agit d'une augmentation de 1,7 % par rapport à l'exercice précédent.
• Gouvernance et processus décisionnel soutenus et efficaces	Immobilisations dans les infrastructures	Investissement en capital constant	Entièrement atteint	Le CNRC a procédé à des investissements en capital de 9,4 M\$ dans son infrastructure comparativement à 9,5 M\$ au cours de l'exercice précédent.
• Gestion efficace de la recherche efficace	Statistiques sur la diversité et les langues officielles	La représentation est égale à la disponibilité sur le marché	En grande partie atteint	La représentation des minorités visibles a dépassé la disponibilité. La représentation des femmes a diminué légèrement par rapport à 2007-2008. L'écart en ce qui concerne les personnes autochtones et les personnes handicapées a augmenté en 2008-2009. Environ 89 % des employés répondaient aux exigences linguistiques de leur poste.
• Communication efficace avec les intervenants du CNRC				

2.3.1 Avantages pour les Canadiens

Le fonctionnement efficace de la structure de gouvernance du CNRC garantit que celui-ci possède en tout temps les outils nécessaires pour prendre les meilleures décisions de gestion possible afin de poursuivre

Le CNRC a publié un nombre record de nouvelles monographies, a accru son nombre d'abonnés de 25 % et resserré ses liens avec ses partenaires et clients. Deux revues des Presses scientifiques du CNRC ont reçu des hommages prestigieux. En effet, la revue *Botanique* (anciennement la *Revue canadienne de botanique*) et le *Journal canadien de recherche forestière* ont tous les deux été sélectionnés parmi les 100 périodiques de biologie et de médecine les plus influents des 100 dernières années par la Division de biomédecine et des sciences de la vie de la Special Libraries Association.

Les Presses scientifiques du CNRC ont continué d'innover, mettant en œuvre deux nouveaux moyens d'accéder à leurs périodiques : des facilitateurs de libre accès, comme la rémunération de l'auteur et l'accès décalé; et les recueils d'articles thématiques destinés à des initiatives de recherche stratégique précises du CNRC. Une plateforme Web pour les revues clientes offrant des services d'édition électronique améliorés a été mise sur pied. Le *Journal canadien d'ophtalmologie* et la revue *The Canadian Entomologist* sont les deux premières publications clientes à paraître sur cette plateforme.

Aide à la commercialisation, transfert de technologies et gestion de la propriété intellectuelle – Le CNRC

a fourni aux PME clientes d'environ 100 collectivités partout au pays des conseils à valeur ajoutée personnalisés, de l'information, des recommandations et une aide financière. Les conseillers en technologie industrielle (CTI) du CNRC ont travaillé avec des clients à toutes les étapes du continuum de l'innovation à la commercialisation, les aidant notamment à développer leurs projets; à accéder à de l'aide technique, financière et commerciale et à des conseils en marketing et en gestion; à accéder à de l'information technique concurrentielle; à effectuer des recherches d'antériorité de brevets, et à accéder à des réseaux locaux, régionaux, nationaux ou internationaux. Les CTI ont aussi offert un soutien technique et commercial ainsi que des services de mentorat et ont formulé des recommandations à l'intention des instituts de recherche publics et des programmes et initiatives de l'industrie. Les conseillers en technologie du CNRC ont représenté le CNRC et ont fait la promotion de ses programmes dans les milieux de l'innovation et établi des relations efficaces au sein des systèmes régionaux d'innovation pour le plus grand avantage des PME. Ils ont notamment travaillé avec les clients et avec d'autres organisations afin de favoriser la mise en œuvre d'initiatives multisectorielles à partenaires multiples qui ont été pertinentes pour les PME à l'échelle régionale et nationale.

Le groupe Soutien central aux affaires a été créé afin de faciliter le transfert des technologies de grande valeur du CNRC et d'offrir aux dirigeants du CNRC, aux instituts et aux programmes un soutien sur le plan des affaires. Ce groupe se fait le champion des besoins de l'industrie et des autres clients afin de développer des lignes directrices cohérentes, uniformes et propices aux affaires. Il aide le CNRC à gérer son portefeuille de propriété intellectuelle de manière plus stratégique tout en facilitant les activités commerciales horizontales. Il a notamment à ce chapitre développé un processus et un système de Gestion des relations avec la clientèle (GRC). Ce programme expérimental a été testé par CNRC Aérospatiale ainsi que par trois autres secteurs clés. Des processus ont été mis en place pour répertorier et gérer les principaux comptes du secteur de l'aérospatiale, et notamment pour assurer la gestion des commentaires des clients. Ce projet pilote a été couronné de succès et les travaux sont d'ores et déjà commencés pour le mettre en œuvre à l'échelle du CNRC.

Le processus de divulgation des inventions du CNRC a été reconnu comme exemplaire au sein de l'administration fédérale par le Bureau du vérificateur général (BVG) au cours de la vérification récente effectuée au CNRC. Le CNRC a procédé à des études de marché ainsi qu'aux habitudes évaluations de brevetabilité des technologies au premier stade de développement des l'étape de la divulgation où les scientifiques sont obligés de déclarer leurs inventions. Cela a permis aux décideurs des instituts de mieux comprendre les retombées potentielles sur le marché de leurs décisions. Les scientifiques du CNRC ont déclaré 109 inventions en 2008-2009.

2.2.2 Analyse du rendement

Bâtir la capacité d'innovation des PME – Le PARI-CNRC a offert des services complets d'aide à l'innovation à des PME technologiques conformément à la politique fédérale en S-T. Le CNRC a bonifié les services offerts dans plusieurs domaines, facilitant les projets à partenaires multiples, resserrant les liens entre PME technologiques afin qu'elles aient conjointement accès aux recherches financées par des fonds publics et aux sources de technologies, et appuyant les efforts des PME désireuses d'accéder à des technologies étrangères ou de devenir membres d'alliances internationales.

En 2008-2009, le CNRC a versé des contributions financières de 70,6 millions de dollars à 1 463 PME clientes dans le cadre de 1 717 projets et 6 349 PME canadiennes ont reçu une aide technique et commerciale, et de l'aide à la recherche. Ces projets ont permis la création ou le maintien de 5 733 emplois au sein de PME et ont procuré à 540 jeunes diplômés du travail dans le cadre de la Stratégie Jeunesse emploi du Canada. Ainsi, dans le cadre d'un projet, on a aidé la société Tool-Tec Welding à développer un système automatisé et robotisé de soudage multicouches au tungstène et au gaz inerte. Cette société ontarienne est ainsi passée du statut de simple petit atelier de soudage à celui d'organisation de R-D, doublant du même coup son effectif.

Dans une évaluation récente, on estimait que de 2002 à 2007, la valeur totale des retombées du PARI-CNRC s'est chiffrée entre 2,3 G\$ et 6,5 G\$, ce qui dépasse de 4 à 12 fois les sommes engagées dans le programme. Le CNRC a été l'hôte d'événements thématiques sur l'innovation auxquels ont assisté des représentants de plus de 2 000 PME. Entre autres thèmes abordés, mentionnons le traitement de l'information, les ressources humaines, l'environnement et l'énergie, le développement et la commercialisation de nouveaux produits, la santé et la sécurité et la logistique des chaînes d'approvisionnement. Dans des sondages menés auprès de la clientèle, 90 % des participants ont indiqué que ces événements leur avaient permis d'innover, d'améliorer ou d'accroître leur productivité, d'abréger leur cycle de production et d'accroître leur marge bénéficiaire, d'où une amélioration de leur position concurrentielle.

Information scientifique et technique – CNRC-ICIST a fourni

aux milieux canadiens de la recherche et de l'innovation les outils et les services nécessaires pour accélérer les découvertes scientifiques, l'innovation et la commercialisation. Cette constatation englobe le Service d'information et d'intelligence qui offre des synthèses de l'information, des analyses et des services techniques concurrentiels aux instituts, aux grappes technologiques et aux conseillers en technologie industrielle du CNRC répartis un peu partout au Canada, ce qui a eu pour effet d'améliorer la qualité des décisions prises et de favoriser l'obtention de résultats dans les domaines où sont concentrés les recherches et les efforts de commercialisation. (v Plus)

Le CNRC a mobilisé son savoir-faire dans les métadonnées pour développer un site Web qui met à la disposition des scientifiques canadiens des ensembles de données et d'autres entrepôts de données. Le CNRC a créé le Groupe de travail sur la stratégie des données de recherche qui est constitué de représentants d'organisations prépondérantes de partout au Canada.

Le CNRC a élargi l'accès dont disposent les milieux canadiens de l'innovation et la population en général aux résultats de la recherche financée par l'administration publique fédérale canadienne.

- Le CNRC a lancé l'entrepôt numérique des publications du CNRC NPARC où sont stockées toutes les publications du CNRC.

- Le CNRC et les instituts canadiens de recherche en santé (ICRS) ont signé un protocole d'entente en vertu duquel ils se sont associés pour assurer le développement de PubMed Central Canada, où tous les résultats des recherches financées par les ICRS seront accessibles. Le CNRC a amorcé des négociations avec la National Library of Medicine des États-Unis (NLM) dans le but d'inclure la

Le CNRC a signé le document créant la WorldWideScience Alliance et expliquant son mandat. Il s'agit d'une passerelle donnant un accès gratuit aux bases de données scientifiques nationales des pays participants et notamment à la collection du CNRC, à des personnes de partout dans le monde.

d'innovation des entreprises	conscrites aux contributions annuelles	financement consacré à l'aide aux PME	R-D admissibles. Dans le cadre du Plan d'action économique du Canada, le CNRC a reçu une augmentation temporaire de 200 M\$ sur deux ans (2009-2010 et 2010-2011) de son enveloppe budgétaire.	Pas atteint	Les crédits moyens par projet ont augmenté de 25 % en raison de la nouvelle orientation qui consiste à privilégier les projets de plus longue durée qui sont davantage susceptibles d'avoir du succès et de créer des retombées. Par conséquent, le nombre de clients technologiques d'ingénieurs et de scientifiques et de hautement qualifiés pour les PME	Base de R-D concurrentielle au sein des grappes collectives des grappes technologiques	Accès et utilisation des services de STI d'un niveau de référence pour ce nouvel indicateur de rendement	Entièrement atteint	En 2008-2009, 156 acteurs au sein des grappes technologiques ont bénéficié de services d'aide à la recherche industrielle. Des participants aux grappes technologiques ont achevé 10 491 demandes de services d'information scientifique et technique. Ce nombre constitue dorénavant un niveau de référence. De plus, 2,99 M\$ ont été versés à l'appui de 36 projets d'innovation menés par des entreprises participant à une grappe technologique et 18 organisations afin de s'assurer de la disponibilité des services dont ont besoin les PME au sein de grappes données.
Apui à l'industrie canadienne et avancement de nouvelles entreprises technologiques	Augmentation de la portée auprès des clients	Augmentation de la clientèle financière de 25 % des clients financiers en 2006-2007	Présence d'ingénieurs et de hautement qualifiés pour les PME	Tendance à la hausse	Établissement d'un niveau de référence pour ce nouvel indicateur de rendement	Base de R-D concurrentielle au sein des grappes collectives des grappes technologiques	Accès et utilisation des services de STI d'un niveau de référence pour ce nouvel indicateur de rendement	Entièrement atteint	En 2008-2009, 156 acteurs au sein des grappes technologiques ont bénéficié de services d'aide à la recherche industrielle. Des participants aux grappes technologiques ont achevé 10 491 demandes de services d'information scientifique et technique. Ce nombre constitue dorénavant un niveau de référence. De plus, 2,99 M\$ ont été versés à l'appui de 36 projets d'innovation menés par des entreprises participant à une grappe technologique et 18 organisations afin de s'assurer de la disponibilité des services dont ont besoin les PME au sein de grappes données.

2.2.1 Avantages pour les Canadiens

L'Institut canadien de l'information scientifique et technique du CNRC, en sa qualité de Bibliothèque scientifique nationale et de principal éditeur scientifique du Canada, a fourni aux milieux canadiens de la recherche et de l'innovation les outils et les services nécessaires pour accélérer les découvertes, l'innovation et leur commercialisation. Les connaissances scientifiques canadiennes sont stratégiquement stockées dans les Archives des publications du CNRC et dans l'entrepôt numérique de PubMed Central Canada. Devant la nécessité de gérer les données scientifiques canadiennes et de les rendre accessibles tout en offrant simultanément aux PME canadiennes et aux chercheurs du CNRC des analyses de grande valeur, des services de recherche d'antériorité de brevets et des services de veille concurrentielle, le CNRC a fait preuve de leadership. Ces activités lui ont permis de prendre de meilleures décisions en matière de recherche et de commercialisation, et de maximiser ses succès grâce, notamment, aux Services d'information et d'intelligence. Le CNRC a appuyé la création de richesse au Canada en finançant les projets de certains secteurs expressément désignés. Le Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC (PARI-CNRC) est venu épauler le système canadien d'innovation en appuyant les organisations régionales et nationales de recherche et de développement, en aidant les entreprises à accroître leur propre capacité d'innovation par la formulation de conseils spécialisés et en offrant des expériences de travail pertinentes et stimulantes aux étudiants universitaires fraîchement diplômés et contribuant ainsi à la formation de la nouvelle génération de PHQ en recherche et en développement. Le mieux-être social des Canadiens a aussi été rehaussé par le soutien qu'accorde le CNRC aux produits de ses clients, dont un bon nombre appartiennent aux secteurs reconnus comme stratégiques par l'administration fédérale, en l'occurrence, la santé, l'environnement, l'énergie et les TIC.

accrue cette année de 20 % grâce à l'ajout d'un réflectomètre de neutrons D3 qui a accru l'accès des chercheurs dans le domaine des couches minces à nanostructure. Cette année, 17 chercheurs de l'industrie, des organismes publics et des établissements d'enseignement ont eu accès à l'installation.

La capacité additionnelle a permis au CNRC d'élargir ses recherches en nanotechnologie aux traitements par anticorps des tumeurs. Ces recherches ont mené au dépôt d'un brevet provisoire en 2008, à la conclusion d'un accord de non-divulgation dans le développement de porteurs de substance de contraste pour les appareils de TEP (tomographie par émission de positron) avec l'Université McGill et à la conclusion d'un protocole d'entente pour le développement de techniques d'imagerie moléculaire entre le CNRC et MDS Nordion, une société dominante à l'échelle mondiale dans le secteur des sciences de la vie.

2.1.3 Des progrès soutenus

Gestion de projets – À la suite d'une recommandation clé du vérificateur général sur la gestion des projets de recherche, le CNRC est passé à l'action. Un manuel sur la gestion des projets, conforme aux pratiques recommandées par le Project Management Institute et au manuel des politiques du CNRC, a été créé et diffusé sur un site utilisant le système d'information MS-Sharepoint dans le cadre d'un projet-pilote. Ce système a été utilisé, conformément aux objectifs stratégiques, pour accroître l'efficacité du processus de sélection des projets scientifiques et la responsabilisation de ceux qui y participent. Les leçons tirées de ce projet pilote sont actuellement à l'examen afin de juger de la pertinence de mettre en œuvre un projet de cette sorte dans l'ensemble du CNRC.

Aller au-devant des besoins de l'industrie ou y répondre – La capacité de permettre aux entreprises de trouver des débouchés et d'en profiter est importante pour un organisme qui a pour mission d'accélérer le développement de grappes technologiques. Le CNRC a appris l'importance d'être à l'écoute des besoins de l'industrie et d'y répondre. Il continuera d'étudier et d'adopter des méthodes souples, comme celles consistant à permettre à l'industrie de participer à la définition des compétences de recherche nécessaires pour pallier les lacunes et à l'embauche des nouvelles ressources visant à combler les besoins.

2.2 Activité de programme : Soutien technologique et industriel (STI)					
Ressources financières 2008-2009 (en millions de dollars)					
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
203,0	207,3	189,9	709	705	4

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Meilleure diffusion du savoir	Satisfaction du client à l'égard des services d'information du CNRC	80 %	Entièrement atteint	1) Des initiatives visant les Archives des publications du CNRC et PubMed Central Canada ont été lancées afin d'accroître l'accès aux résultats de la recherche financée par l'administration fédérale canadienne. 2) Les Presses scientifiques du CNRC ont ouvert à tous l'accès aux périodiques scientifiques de leurs clients. 3) Une étude nationale sur l'incidence des services d'information du CNRC a été menée auprès de clients dans le cadre d'entrevues tenues dans cinq emplacements un peu partout au Canada. Selon les résultats préliminaires, il semble que tous les besoins soient comblés.
Augmentation de la capacité	Augmentation des dépenses	Augmentation de 24 % du	Atteint en partie	Le budget des contributions (88,5 M\$) était déjà engagé à 100 % dès juin 2008. Le personnel sur le terrain a

notamment de la qualité de l'air, sur la santé des gens de manière à réduire les coûts des soins de santé et l'absentéisme lié aux problèmes environnementaux causés par la qualité de l'air intérieur.

Miser sur les partenariats pour mener à bien de « grands projets scientifiques » – Depuis sa création dans les années 1970, TRIUMF représente l'un des plus gros investissements du Canada dans les grandes infrastructures scientifiques. TRIUMF comprend des installations de recherche en physique subatomique, y compris en physique nucléaire, en astrophysique nucléaire, en physique des particules, en médecine nucléaire et en science des matériaux, et il se fait le promoteur des transferts de technologies évoluées de ses laboratoires vers le marché. Le CNRC verse, au nom du gouvernement canadien, les crédits nécessaires au fonctionnement de cette installation en vertu d'un accord de contribution. En 2008, TRIUMF, en collaboration avec MD5 Nordion, a continué à produire par cyclotron des radio-isotopes médicaux qui ont servi à l'administration de plus de 2 millions de traitements cliniques en Amérique du Nord. TRIUMF s'est doté pour la période de 2005 à 2010 d'un plan d'activités prévoyant des crédits totaux de 222 millions de dollars. Le prochain plan quinquennal, qui visera la période de 2010 à 2015, a été examiné par un comité international d'experts en septembre 2008 dont le rapport a été avalisé par le Conseil du CNRC.

Astronomie canadienne et télescopes – Grâce à

certaines activités menées en vertu d'accords internationaux, les chercheurs canadiens ont eu accès aux meilleurs observatoires du monde. En 2009, Année internationale de l'astronomie, le CNRC a collaboré avec une équipe internationale et pris les premières images de trois planètes en orbite autour d'une étoile se situant à 130 années-lumière de la Terre dans la constellation de Pégasus.

Grâce aux essais d'une technologie brevetée par le CNRC, un pas de géant a été accompli dans le cadre du projet américain Expanded Very Large Array (EVLA) au Nouveau-Mexique. Cet essai a démontré la puissance du corrélateur à architecture numérique interférométrique à large bande ou corrélateur WIDAR, un superordinateur à haut rendement canadien qui combine les signaux de nombreuses antennes radio-télescopiques. L'achèvement du projet EVLA est prévu pour 2012. Le système de radio-télescopes qui en résultera sera dix fois plus puissant que les instruments scientifiques actuels et permettra aux astronomes d'observer des objets célestes moins brillants et beaucoup plus éloignés de la Terre.

Afin de souligner l'Année internationale de l'astronomie, le CNRC a poursuivi ses activités d'éducation et de sensibilisation du public, et plus de 107 000 Canadiens ont vécu personnellement une expérience astronomique grâce au site « *Moments galiléens* ». Le CNRC a en effet créé une vidéo téléchargeable établissant des parallèles entre un conte traditionnel micmac et les connaissances astronomiques actuelles. Au Centre de l'Univers de Victoria, le CNRC organise des activités de sensibilisation à l'intention des enfants d'âge scolaire dont un bon nombre en collaboration avec d'autres organisations comme le Victoria Symphony Orchestra, l'Agence spatiale canadienne et divers autres groupes à vocation pédagogique.

Le Centre canadien de faisceaux de neutrons – Le CNRC a appliqué de nouvelles méthodes de faisceaux de neutrons aux matériaux mous et à des nanostructures, permettant aux scientifiques de sonder ces matériaux à l'échelle atomique. Cette installation de faisceaux de neutrons du CNRC a fonctionné à pleine capacité, 24 heures par jour et 7 jours par semaine, accordant plus de 50 % du temps d'utilisation de son spectromètre à des chercheurs universitaires canadiens, des scientifiques et des étudiants. La capacité d'accès totale s'est

Christian Marois, chercheur au CNRC, a été nommé « Scientifique de l'année 2008 » par Radio-Canada. Ce prix se veut un hommage à l'exploit réalisé par son équipe qui a procédé à la saisie des premières images de planètes en orbite autour d'une étoile autre que le soleil. En outre, la découverte de ces planètes a été saluée comme une percée exceptionnelle par plusieurs publications scientifiques majeures : la revue *Science* a reconnu que ces premières images directes d'exoplanètes constituent la deuxième plus importante percée scientifique de 2008.

- Le populaire site *Web Space.com* a classé la découverte de l'équipe comme l'événement astronomique de l'année.
- Le *Time Magazine* a classé cette découverte au sixième rang parmi les « dix plus importantes découvertes scientifiques de 2008 ».

Fabrication et matériaux – Le CNRC a continué d'aider le secteur manufacturier canadien à relever des défis importants : recul de l'économie, intensification de la concurrence et investissements massifs des entreprises étrangères dans l'innovation. La stratégie clé du CNRC dans le secteur de la fabrication et du génie des matériaux consiste à s'attaquer aux problèmes dans quatre sous-secteurs du secteur de la fabrication : métaux primaires, plastiques et composites, produits ouvrés en métal et machinerie.

Le CNRC a procédé à des recherches de pointe dans les secteurs du nickel et de l'aluminium afin d'aider les entreprises canadiennes. Ainsi, le CNRC a aidé un certain nombre de PME canadiennes du secteur du nickel à accroître leur efficacité dans la production de métaux. (✓ Plus) Le CNRC a mis à la disposition des entreprises des innovations et de l'équipement à la fine pointe, aidant ainsi un réseau de PME canadiennes à connaître du succès dans le secteur de l'aluminium. En s'appuyant sur son Centre des technologies de l'aluminium, le CNRC a joué un rôle actif dans le développement d'une grappe technologique dans le secteur de l'aluminium au Saguenay-Lac-Saint-Jean, permettant notamment aux entreprises d'accéder sur place dans la région à de l'équipement spécialisé pour le soudage au laser, le formage de l'aluminium et le moulage à l'état semi-solide. Le CNRC a misé sur ses relations avec de grandes sociétés internationales pour créer des contacts entre celles-ci et des entreprises canadiennes, d'où la création de débouchés commerciaux pour ces dernières (✓ Plus, ✓ Plus).

Les travaux du CNRC ont permis aux entreprises canadiennes d'accroître l'efficacité de leurs méthodes de fabrication, d'abréger les délais de développement de leurs produits, de réduire les coûts de fabrication des prototypes et d'améliorer la qualité de leurs composantes. Ainsi, le CNRC a aidé la société Kautek de Windsor à concevoir un réservoir en plastique novateur pour le secteur de l'automobile. Grâce à la technologie du CNRC, le produit commercialisé est plus léger, exige une quantité moindre de matériaux et coûte moins cher à produire. Kautek bénéficie ainsi d'un avantage concurrentiel sur ce marché, accroit l'efficacité énergétique des automobiles et réduit leur empreinte environnementale. (✓ Plus)

États de mesure – Métrologie, codes du bâtiment et normes – Le CNRC a pour mandat d'établir des états et des méthodes de mesure ayant une incidence sur la capacité de l'industrie canadienne de participer aux échanges commerciaux internationaux. Même si, dans le passé, il s'agissait surtout de procéder à des mesures physiques conventionnelles, l'avènement des nouvelles technologies a obligé le CNRC à créer des états de mesure dans des domaines comme la biotechnologie et les nanosciences. La participation du Canada à la création des états de mesure initiaux pour les technologies en émergence procure aux sociétés canadiennes novatrices un avantage concurrentiel, en leur donnant précocement accès aux plus récents états de mesure internationaux, ce qui leur permet d'être actives sur les marchés mondiaux. De plus, le CNRC a maintenu d'autres états conventionnels utilisés mondialement et essentiels à la participation du Canada au commerce international.

Le CNRC a notamment travaillé avec l'Innovations Paprican et des laboratoires étrangers afin de s'assurer que les entreprises de partout dans le monde ont accès aux normes de la plus haute qualité pour mesurer la blancheur du papier, car les papiers d'une blancheur extrême se vendent moyennant une prime importante. Le CNRC, qui est reconnu partout dans le monde comme une autorité dans la mesure de la blancheur du papier, a donc développé un instrument de référence qui établit un niveau de blancheur absolue pour le papier. Les sociétés papetières de partout dans le monde comparent leur mesure de la blancheur du papier à celle du CNRC. Pour des fournisseurs canadiens comme Domtar, l'accès à cet instrument permet de garantir la qualité du produit aux clients et leur fait ainsi épargner de l'argent.

Le CNRC a participé, avec les organismes chargés de l'élaboration des codes canadiens du bâtiment (Réseau canadien d'experts en sciences du bâtiment et de la santé (RCESBS)), à l'élaboration d'une norme énergétique unique pour les immeubles et les habitations. Pendant les travaux menés simultanément à l'initiative du RCESBS, qui se sont amorcés par un atelier d'experts de disciplines multiples venant de toutes les régions du Canada, le CNRC a collaboré avec les milieux de la santé pour étudier l'effet de l'environnement intérieur, et

(composites) qui permettent la construction d'avions moins lourds (☺ Plus) et la fabrication de moteurs d'avion plus légers, plus efficaces et plus silencieux (☺ Plus).

Le CNRC a collaboré avec les PME canadiennes du secteur de l'aérospatiale et avec d'autres afin d'améliorer leurs capacités de développement de produits et de méthodes. Ainsi, le CNRC a aidé Composites Atlantic Limited (CAL), une PME ayant son siège social en Nouvelle-Écosse, à améliorer ses capacités dans le domaine du collage conducteur et celui des inspections ultrasoniques au laser. CAL a établi des relations avec Bell Helicopter et Bombardier, ce qui lui permettra éventuellement d'obtenir d'importants contrats d'approvisionnement et créera de l'emploi pour les Canadiens. (☺ Plus) Par ailleurs, le CNRC a développé des technologies d'essai et d'analyse de structures aérospatiales pleine grandeur et a mis ce savoir-faire à la disposition de PME canadiennes qui autrement, seraient incapables de livrer concurrence puisqu'elles n'ont pas les moyens de se procurer un équipement d'essai exigeant des immobilisations si importantes. (☺ Plus)

Le CNRC a maintenu son excellence technique dans plusieurs domaines : matériaux et structures de pointe, systèmes de propulsion avancés, aérodynamique, technologies de fabrication de pointe et avionique et opérations en vol. Ainsi, les recherches du CNRC ont donné des résultats qui augmenteront l'efficacité énergétique des moteurs en augmentant la charge des compresseurs et/ou des turbines (☺ Plus) et a mené des recherches clés dans les technologies de dégivrage des aéronefs et d'évaluation des risques causés par le givre dans les moteurs d'avion (☺ Plus). De plus, le CNRC a développé un système intégré de visionique, de captage et de gestion de mission qui est maintenant utilisé activement et qui augmente l'efficacité et la sécurité des vols de nuit ou dans des conditions de faible visibilité (☺ Plus).

Construction – Le CNRC a mis en œuvre sa stratégie pour le secteur de la construction en procédant à des activités de recherche et de développement de technologies, en élaborant des codes et des normes et en diffusant de l'information. En 2008-2009, le CNRC s'est concentré sur les technologies visant à réduire la consommation énergétique et à promouvoir la santé et la sécurité. Il a créé des technologies et produit de l'information vitale sur la qualité de l'air intérieur dans les édifices et les aéronefs, et a utilisé des réseaux de capteurs reliés à des outils d'aide à la décision pour utiliser plus efficacement les dispositifs de contrôle de l'environnement intérieur. Des contributions cruciales ont été effectuées dans le cadre d'initiatives à partenaires multiples. Voici quelques exemples :

- Initiative sur la qualité de l'air intérieur et initiative d'assainissement de l'air en collaboration avec Santé Canada et Environnement Canada : Mise sur pied du Réseau canadien d'experts en sciences du bâtiment et de la santé (RCESBS), qui comptait 170 membres en 2008-2009, et organisation d'un atelier. Ce réseau est issu d'un partenariat entre le CNRC, la Société canadienne d'hypothèques et de logement, Santé Canada et les Instituts canadiens de recherche en santé. Mené par le CNRC, l'atelier a permis d'établir un cadre préliminaire à l'intérieur duquel des mesures seront prises pour améliorer la santé des Canadiens en assainissant leur environnement physique. Avec ses partenaires, le CNRC a construit un laboratoire qui permettra d'effectuer de la recherche sur la qualité de l'air intérieur.
- Obstacles à l'intégration des technologies des piles à combustible et de l'hydrogène dans les immeubles – Le CNRC a tenu des consultations avec l'industrie sur la possibilité d'intégrer des technologies de piles à combustible et d'hydrogène dans les immeubles.
- Consommation d'énergie dans l'environnement bâti – Le CNRC s'est associé avec BC Hydro afin d'évaluer le rendement de systèmes de contrôle de l'éclairage écoénergétique (☺ Plus). Les essais du CNRC ont permis de créer un système qui a généré des économies d'énergie globales d'environ 69 %.

Le CNRC a comblé des lacunes cruciales du savoir sur la résistance au feu de matériaux novateurs et a fourni de l'information scientifique précieuse qui a eu des retombées sur les codes et les normes de prévention des incendies dans les habitations des Canadiens. Le CNRC a également développé des indicateurs quantitatifs de rendement et des cadres d'aide à la décision pour la gestion du parc vieillissant d'infrastructures municipales au Canada.

et les conseillers en technologie industrielle du PARI-CNRC (CTI) travaillent en effet main dans la main avec les entreprises existantes ou nouvelles afin d'accroître leurs possibilités de succès.

Recherche multisectorielle de pointe

Nanotechnologie – Le CNRC a continué d'aider le Canada à occuper la place qui lui revient dans le secteur des nanotechnologies grâce à des recherches ayant un large éventail d'applications, des dispositifs médicaux aux matériaux de construction. Une douzaine d'instituts du CNRC effectuent en effet des recherches en nanosciences et il a été décidé de mettre en commun les compétences de ces instituts afin que toutes puissent contribuer à deux programmes transorganisationnels visant à trouver des solutions industrielles axées sur les nanotechnologies.

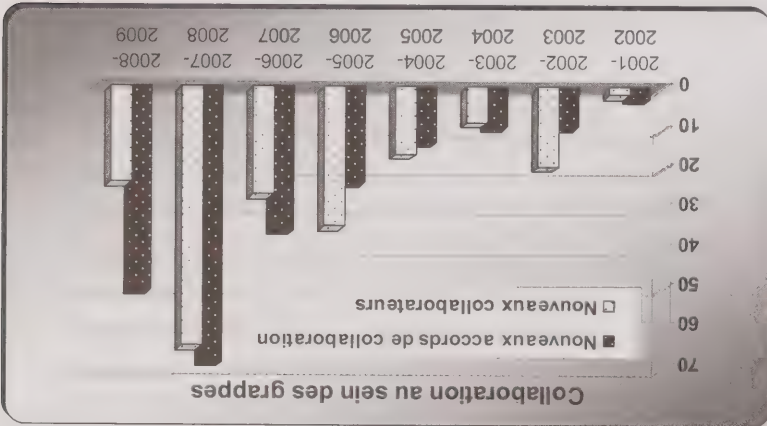
Pour accélérer la commercialisation de produits novateurs sur le marché, le CNRC, le CRSNG et la BDC ont lancé un programme de jumelage des scientifiques du CNRC et des chercheurs universitaires avec ceux de certaines entreprises de manière à s'assurer que les technologies découlant des projets approuvés puissent être absorbées par des entreprises sur le marché. Ces partenariats ont intensifié la collaboration et favorisé le regroupement dans des locaux communs d'un nombre accru d'employés des trois organismes et la mise en œuvre d'un plus grand nombre de pratiques exemplaires partagées. Des atelièrs régionaux d'innovation ont été organisés conjointement et ont reçu un accueil favorable. Cinq projets d'une durée de trois ans dans le secteur des nanotechnologies reliés à la stratégie fédérale en S-T (technologies environnementales, énergie et TIC) ont reçu des crédits. Dans l'ensemble, sept instituts du CNRC ont collaboré avec 13 universités et 25 autres organisations partenaires. (✓ Plus)

Le Programme de nanotechnologie du CNRC a été lancé en 2008 afin d'accroître le rayonnement des activités de recherche du CNRC et de permettre le financement de cinq projets d'importance stratégique pour le Canada. Le CNRC s'attaque en effet à un large éventail de sujets dont le développement de biocapteurs, de piles photovoltaïques, de matériaux de stockage de l'hydrogène et de dispositifs électroniques moléculaires. Trois des cinq projets devraient prendre en fin en 2011 et les autres en 2012. Le CNRC est à la tête des efforts déployés pour créer l'un des plus petits détecteurs de force du monde, un instrument qui déterminera certaines caractéristiques physiques au niveau moléculaire, comme l'adhérence, la dureté et l'élasticité. Connus sous le nom de « microscope à force interfaciale », il servira à mesurer avec précision les « petites forces » de certains matériaux et à déterminer comment ceux-ci se comportent en présence d'autres matériaux, ce qui permettra aux scientifiques de concevoir avec fiabilité des matériaux à l'échelle nanométrique (un milliardième d'un mètre). Ces travaux sont au cœur des efforts déployés par le CNRC pour produire des étalons de mesure quantifiables dans le secteur de la nanotechnologie et ils s'inscrivent dans le mouvement par lequel le CNRC, de concert avec deux universités, cherche à créer un étalon de mesure de longueur à l'échelle nanométrique. Les applications de la nanotechnologie se multiplient et touchent un large éventail de secteurs. Ainsi, les nanotubes de carbone à paroi simple sont utilisés dans un large éventail de secteurs allant de l'équipement sportif à l'aéronautique. Deux instituts du CNRC ont collaboré au développement de matériaux composés à composantes nanotechnologiques ayant des applications dans le secteur de l'aérospatiale. En 2008, Airbus a accordé un contrat de recherche au CNRC afin qu'il développe une « nanocolle » conductrice pour remplacer les rivets actuellement utilisés dans l'assemblage des aéronefs.

Aérospatiale – Le CNRC a continué de créer des compétences et de mener des projets conjoints de développement de technologies écologiques diverses axées sur la diminution des émissions atmosphériques, les carburants de remplacement, la réduction du bruit, la mise au point de matériaux légers conformes aux normes et sur la création de processus de fabrication durables. Les recherches du CNRC ont mené à un certain nombre de percées, notamment au chapitre de la réduction de la résistance aérodynamique des ailes d'avion (✓ Plus), qui devraient permettre des économies de carburant se chiffrant dans les millions de dollars. Ils ont aussi permis des développements dans les systèmes de placement de fibres pour la fabrication de matériaux

capacité scientifique et d'innovation qui a subseqüemment favorisé l'avènement d'un climat d'affaires propice à la venue et à l'essor d'entreprises dynamiques et concurrentielles. Le développement de grappes technologiques est un processus de longue haleine qui exige une attention de tous les instants et des investissements constants. L'information récemment colligée sur les initiatives de développement de grappes technologiques du CNRC (IDGT) démontre que la croissance se poursuit et que le rendement est au rendez-vous, ce qui confirme l'effet d'entraînement des investissements effectués dans les grappes technologiques. Voici quelques exemples des progrès accomplis :

- Le nombre d'accords de collaboration signés avec des entreprises et d'autres acteurs actifs au sein des grappes ne cesse d'augmenter, 217 accords distincts ayant été conclus depuis le lancement de l'initiative. Le plus souvent, les participants à ces initiatives de recherche sont des entreprises. Des organisations sans but lucratif et des universités y participent aussi. La participation de ces différents acteurs économiques démontre bien la pertinence du CNRC pour le secteur privé ainsi que le besoin des entreprises canadiennes, et plus particulièrement des PME, pour le savoir-faire technologique et les capacités des chercheurs actifs au sein des initiatives de développement de grappes.
- Augmentation du savoir et de l'utilisation des installations et services technologiques d'avant-garde offerts dans les instituts servant de points d'ancrage à une grappe. L'ajout de nouvelles installations, notamment à l'INN-CNRC d'Edmonton qui possède certaines des pièces d'équipement de recherche les plus perfectionnées du monde en plus d'héberger un laboratoire « ultra tranquille » (le laboratoire le plus « tranquille » au Canada) aide le Canada à s'imposer à l'échelle internationale en attirant l'attention tant des grandes multinationales que des sociétés locales ou canadiennes. L'Institut a réussi à attirer à Edmonton des entreprises qui y ont déplacé une partie de leur personnel pour bénéficier d'un meilleur accès à ces installations. Suivant le même principe, l'utilisation des services offerts par le Centre canadien de fabrication de dispositifs photoniques à Ottawa s'est accrue et le Centre est reconnu à l'échelle internationale pour la qualité et le caractère exclusif des services qu'il offre. Au chapitre du rendement, les statistiques témoignent d'une augmentation continue des activités offertes contre rémunération dans toutes les IDGT ainsi que d'une augmentation de l'accès à de nombreuses installations et de leur utilisation. Plus de 375 accords de services contre rémunération ont été conclus depuis le lancement des initiatives.
- Augmentation appréciable des capacités de recherche. À l'heure actuelle, plus de 325 chercheurs et professionnels additionnels appuient dans les régions le développement des grappes. Fort partie du nombre, des chercheurs appartenant à l'élite mondiale dans des domaines aussi pointus que les nanosciences, les technologies des piles à combustible et de l'hydrogène, la photonique et certaines nouvelles disciplines des sciences de la vie comme les sciences nutritionnelles et les aliments fonctionnels. Les effets de l'ajout de ces compétences sont amplifiés par les relations avec les universités. Ainsi, les nominations croisées des chercheurs rehausseront la qualité de la formation donnée aux étudiants. Au moins 430 étudiants ont participé d'une manière ou d'une autre aux IDGT, bénéficiant ainsi d'une occasion de travailler dans des installations de pointe. Les capacités des chercheurs du CNRC sont complétées par celles d'autres professionnels de la commercialisation et de la croissance des entreprises. Les agents de développement des affaires du CNRC



poursuivi la mise en œuvre de son initiative dans le secteur des cultures stratégiques afin de faciliter la commercialisation des plantes modifiées génétiquement, pour le plus grand avantage de l'industrie agricole canadienne.

Aliments fonctionnels et produits nutraceutiques – Le CNRC met son savoir-faire et son infrastructure essentielle au service des activités de R-D des entreprises privées en nutraceutique. Tôt en 2009, plusieurs projets mettant à contribution le CNRC et visant à favoriser et à stimuler la croissance et le développement économiques ont reçu des crédits dans le cadre de la sixième phase du Fonds d'innovation de l'Atlantique. Parmi les entreprises dont le projet a été retenu, mentionnons Coastal Zones Research Institute Inc. de Shipagan (N.-B.) qui souhaite développer des technologies d'extraction, d'isolement et de caractérisation des ingrédients bioactifs présents dans les déchets marins pour en tirer des produits à valeur ajoutée destinés aux marchés des produits et aliments de santé, des pêcheries et de la microbiologie; Solarvest Inc. de Charlottetown (I.-P.-É.), qui souhaite effectuer de la recherche sur les applications nutraceutiques des huiles extraites des microalgues (lipides) qui jouent un rôle crucial dans la nutrition humaine et animale; et Keata Pharma Inc. de Sydney (N.-É.) qui souhaite développer et commercialiser à partir du narcissus des prés des produits naturels qui pourront être utilisés dans la lutte contre la maladie d'Alzheimer.

Technologies de l'information et des communications

Le CNRC a contribué à la position dominante du Canada dans les technologies de l'information et des communications en créant et en commercialisant des logiciels et des systèmes qui aideront le pays à prospérer dans l'économie du savoir. Le CNRC a notamment développé et intégré un système de logiciels militaires mobiles pour les véhicules blindés légers Bison. Le CNRC a reçu de nombreux éloges pour son appui aux Forces canadiennes en Afghanistan. (✓) Plus

La stratégie sectorielle du CNRC dans le domaine des TIC a été harmonisée avec la stratégie fédérale en S-T qui reconnaît le rôle des TIC comme un élément habilitant utilisable dans un large éventail d'applications. Dans le cadre d'une première initiative, un projet visant à développer des réseaux de capteurs pour les édifices commerciaux a été lancé avec l'appui de multiples intervenants : entrepreneurs en construction, fabricants de capteurs, universités et autres ministères fédéraux. Ce projet comporte trois grandes orientations : détection de l'occupation et repérage dans les édifices commerciaux; extraction de données pour les systèmes de gestion immobilière; et réseaux de capteurs novateurs permettant de juger de la qualité de l'air. Entre autres collaborateurs de ce projet, mentionnons les sociétés Adigy Canada et Boreal Laser ainsi que RNCan, l'Université Carleton, Santé Canada et six instituts du CNRC qui mettent à contribution leur large éventail de compétences.

Valeur des initiatives de développement de grappes technologiques

Le CNRC a créé un avantage entrepreneurial grâce à onze initiatives de développement de grappes technologiques communautaires qui ont facilité l'intégration d'acteurs clés au sein du système d'innovation du Canada. Le développement de grappes technologiques a notamment contribué à créer localement une

Cette année, le CNRC a reçu un prix du programme Partenaires fédéraux en transfert de technologies pour le transfert de son logiciel Factor à Nstein Technologies, une société canadienne qui offre des solutions numériques dans le secteur de l'édition. Factor est un logiciel d'exploration de texte développé par le CNRC qui améliore les solutions de gestion de contenu, de veille économique et de recherche d'entreprise du logiciel d'analyse de textes de Nstein.

En collaboration avec la société Zymes, le CNRC a développé une technologie de solubilisation qui servira à la production de boissons et d'aliments santé. Actuellement, l'entreprise cherche à utiliser cette technologie pour intégrer des lipides bénéfiques dans des barres céréalières qui seront fabriquées à Montréal. Zymes utilise également cette technologie dans des applications « écologiques » de la chimie industrielle.

Un accord de R-D a été signé avec Wellstat Vaccines afin de pousser plus loin le développement d'un vaccin conjugué contenant des polysaccharides synthétiques pour combattre la méningite B. En collaboration avec Dynport Vaccine Company, le CNRC développe actuellement des vaccins contre certaines infections à transmission aérienne dangereuses et plus particulièrement la typhoïde, qui menace la sécurité biologique du pays. La bactérie qui provoque cette maladie est en effet extrêmement dangereuse lorsqu'elle aérosolisée. Pour d'autres exemples de la contribution du CNRC dans ce domaine : (Plus, Plus)

Applications diagnostiques des technologies d'imagerie – Grâce à ce qui a été décrit comme une

technique révolutionnaire d'imagerie par résonance magnétique fonctionnelle, le CNRC a découvert que la substance blanche du cerveau (qui compose presque la moitié de cet organe) peut être activée et acheminée de l'information vers les différentes régions du corps en la faisant transiter par des réseaux neuronaux. Cette recherche a été décrite dans un article produit par *BMC Neuroscience*, article classé parmi ceux ayant été le plus souvent consultés dans *NeuroImage*. Cette découverte pourrait mener à des applications cliniques avancées dans la lutte contre certaines maladies comme la sclérose en plaques.

Le CNRC et IMRIS Inc. ont mené conjointement des activités de recherche et de développement dans le but de mettre au point une bobine de radiofréquence à 16 canaux qui permettrait à ses appareils d'IRM de générer de meilleures images de la fonction cardiaque que les systèmes actuellement disponibles. Le CNRC a développé le réseau cardiaque, effectué les tests réglementaires et procédé aux tests de rendement finals nécessaires à la production d'une version bêta du réseau. Grâce à une licence exclusive obtenue du CNRC, IMRIS produira cette bobine.

De concert avec Monteris Medical Inc., le CNRC a développé un système capable de cartographier la température et qui permet donc d'exercer un contrôle plus précis sur l'intensité des traitements au laser administrés afin de détruire certains tumeurs. Cette technologie, qui a récemment été approuvée par la Food and Drug Administration (FDA) aux États-Unis, détruit les tumeurs de l'intérieur sans aucun effet néfaste sur les tissus normaux avoisinants.

Agriculture – Le CNRC s'est doté d'un cadre afin de mobiliser d'avantage les principaux acteurs du secteur agricole et de se fixer des objectifs économiques et industriels précis qui permettront de mieux évaluer son rendement. Les recherches du CNRC ont surtout porté sur les moyens d'améliorer l'adaptation des cultures et d'accroître leur productivité en réponse aux influences climatiques et à la demande mondiale croissante d'aliments plus sains pour les humains et pour le bétail, de carburants et de produits industriels plus écologiques et de nouvelles sources d'énergie. Grâce à son savoir-faire et à ses capacités dans le domaine de la génomique, des huiles végétales, des composés bioactifs végétaux, des caractères augmentant le rendement des plantes et des technologies de modification génétique, le CNRC a produit des prototypes de plantes oléagineuses (canola, colza, lin), et lancé un programme sur la génomique des semences des principales cultures canadiennes de légumineuses (lentilles, pois, pois chiches, fèves), ce qui a rehaussé la réputation du Canada en tant que fournisseur de légumineuses de qualité supérieure et de produits connexes. Le CNRC a par ailleurs

Le CNRC a collaboré avec des chercheurs de l'Inde, de la Chine, de l'Allemagne et des Pays-Bas dans le domaine de la génomique afin d'améliorer la qualité des denrées agricoles. Quarante-trois accords de collaboration d'une valeur totale de 32 M\$ ont ainsi été conclus avec des entreprises, d'autres ministères et des universités.

Née des activités du CNRC, la société IMRIS, contribue à l'économie canadienne du savoir en vendant des instruments médicaux à l'étranger. Les nouveaux systèmes d'imagerie interventionnelle de l'entreprise ont obtenu le sceau d'approbation CE et de nouveaux produits pour des interventions neurovasculaires et cardiovasculaires de pointe sont maintenant commercialisés en Europe. Actuellement dotée d'un effectif de 120 employés, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 4,8 M\$ au premier trimestre de 2009 et possède des commandes confirmées de 84,1 M\$.

Le CNRC s'est associé à la société québécoise Vaperma afin de développer des technologies de

séparation écologiques qui pourraient engendrer des économies d'énergie dans le secteur de la pétrochimie et d'autres. Le CNRC a mis à contribution son savoir-faire dans les techniques de coulage et de fabrication de membranes, et dans la caractérisation et l'évaluation des membranes afin de développer une nouvelle catégorie de polymères très sélectifs et perméables qui peuvent séparer de manière efficace des composés gazeux distincts. Ces matériaux offrent un rendement supérieur à celui de la plupart des membranes polymères actuellement disponibles, en laissant passer de grandes quantités de gaz inoffensifs. Le CNRC a aussi aidé Vaperma à augmenter la cadence de fabrication des polymères qui est passée du stade expérimental à la production de masse, ce qui ramène de quelques jours à quelques heures le délai nécessaire à la synthèse des polymères expérimentaux. Outre le raffinage d'éthanol, Vaperma prévoit que ses produits pourraient être utilisés comme un moyen efficace de séparer l'eau d'autres composés organiques. Ils pourraient également servir à la récupération du méthane présent dans le gaz naturel brut et à la purification des biogaz fabriqués.

Le CNRC a collaboré avec de multiples acteurs pour créer une nouvelle catégorie de piles photovoltaïques. Même si l'énergie solaire constitue une solution naturelle et très écologique au problème posé par les besoins d'énergie croissants, elle ne représente actuellement qu'environ un millionième de toute l'électricité produite dans le monde en raison des coûts associés à sa production. Pour relever ce défi, un consortium a été réuni sous la tutelle de Technologies du développement durable Canada afin de développer une pile photovoltaïque imprimable à faibles coûts. Le consortium englobe le CNRC, l'Université Laval, St-Jean Photochemicals Inc. et Komarka Incorporated. Ce projet permettra de se doter d'une base technique solide pour la production sur des substrats souples et légers comme une pellicule plastique, de piles photovoltaïques d'une superficie aussi grande que les presses industrielles peuvent en produire. Le consortium estime que cette technologie est susceptible d'entraîner une réduction globale des émissions canadiennes de gaz à effet de serre de plus de 21 mégatonnes d'ici 2022, si la technologie commercialisée entraîne une utilisation moins soutenue des combustibles fossiles.

Technologies de la santé et des sciences de la vie connexes

Le CNRC a découvert et appliqué de nouvelles solutions pour la prévention, le diagnostic et le traitement de maladies infectieuses et neurodégénératives. Ainsi, le CNRC a développé un adjuvant et une technologie d'administration des vaccins (technologie des archéosomes) dont les applications cliniques possibles font actuellement l'objet d'évaluations par Piramal Health et Variation Biotechnologies, et une technologie d'anticorps utilisée dans le développement d'un

traitement novateur contre le cancer par Helix, une entreprise canadienne. Il collabore par ailleurs avec ApoPharma Inc. à l'évaluation de nouveaux composés ciblant certains aspects du métabolisme β -amyloïde comme traitement possible pour la maladie d'Alzheimer. Les chercheurs du CNRC ont aussi créé une nouvelle source d'acides nerveux susceptibles de fortifier les préparations pour nourrissons et de permettre le traitement des symptômes de certaines maladies neurologiques comme la maladie d'Alzheimer et la maladie de Parkinson.

Le CNRC a collaboré avec la société montrealaise Alethia Biotechnologies à la commercialisation d'anticorps prometteurs dans le diagnostic et le traitement du cancer du sein, du cancer des ovaires et éventuellement d'autres formes de cancer. L'entreprise a réussi à mobiliser du capital de risque à hauteur de 4,6 M\$ et se prépare aux essais cliniques sur des humains.

Appuyer les innovations dans le secteur de l'automobile – Le CNRC a collaboré avec le secteur de l'automobile, s'intéressant à des sujets comme les matériaux légers, les piles à combustible, l'aérodynamique et les technologies de fabrication. Dans le cadre de l'évaluation du secteur de l'automobile, une équipe multidisciplinaire a procédé à une analyse complète de la conjoncture et à l'évaluation de la recherche dans ce secteur (➤ Plus). S'appuyant sur les résultats de cette étude, le CNRC a élaboré pour le secteur de l'automobile une stratégie intégrée ciblant trois domaines de recherche : efficacité énergétique, systèmes de propulsion et concept d'automobile branchée. Ces trois domaines sont d'une importance cruciale pour l'environnement, pour la position occupée par les entreprises canadiennes dans ce secteur et pour la position occupée par les entreprises canadiennes dans ce secteur. La stratégie a ensuite été adaptée au contexte créé par les effets de la crise économique et des préoccupations environnementales sur ce secteur.

Le CNRC a également développé un logiciel pour aider les fabricants de pièces moulées en polymère à améliorer plusieurs aspects de la conception de leurs produits : réduction du poids, amélioration de la qualité et conformité environnementale. La création par le CNRC d'un groupe d'intérêt spécial sur le moulage par soufflage a amplifié les succès de ce logiciel. Composé de 30 participants venant des secteurs privé et institutionnel, ce groupe permet aux entreprises canadiennes d'établir un réseau de contacts, de prendre connaissance de certains débouchés et d'établir des relations d'affaires. (➤ Plus)

Amélioration des activités marines et arctiques – Le CNRC a mis au point des solutions perfectionnées afin de limiter les dégâts environnementaux à la suite d'accidents et augmenter le taux de succès des opérations de sauvetage. Ainsi, le CNRC a transféré à une PME canadienne une technologie associée aux simulateurs utilisés dans la formation au pilotage de petits vaisseaux. Cette PME compte du personnel à Terre-Neuve et en Colombie-Britannique, et se prépare à prendre de l'expansion grâce à des fonds additionnels privés de 1,5 million de dollars.

Le CNRC s'est associé à l'industrie afin de chercher à prévoir les comportements de la glace et à comprendre les risques qu'elle fait courir aux structures érigées sur l'eau, comme les plateformes d'extraction de pétrole en mer et les ponts à longue portée. Ces recherches devraient permettre la construction de structures plus durables, atténuer les risques de déversements accidentels (par exemple, à la suite du détachement d'une plateforme pétrolière) et prolonger la durée de vie utile des structures, ce qui réduira la masse de déchets produite par la mise aux rebuts des composantes endommagées par la glace. Le CNRC a produit un manuel pour aider les pilotes de navires dans l'Arctique à reconnaître la vieille glace (c'est-à-dire celle ayant plus d'un an). Le gouvernement canadien et certaines organisations commerciales actives dans le transport dans l'Arctique ont demandé des exemplaires de ce manuel. On pense qu'il deviendra un outil indispensable à la sécurité des déplacements dans l'océan Arctique et réduira les dommages

La vieille glace est plus dangereuse que la nouvelle et en moyenne, elle est directement responsable année après année de neuf collisions graves entre navires. Elle représente donc des risques importants pour la vie humaine et l'environnement, en plus d'entraîner des coûts très élevés de sauvetage et de réparation.

Le CNRC a collaboré avec les développeurs canadiens de véhicules électriques et hybrides et avec les fabricants canadiens de piles afin d'accroître la densité énergétique et la sécurité des piles lithium-ion, indispensables à la rentabilisation de ces véhicules. En collaborant avec le CNRC et en obtenant sous licence le droit d'utiliser ses technologies, ces PME canadiennes sont devenues des acteurs importants dans ce secteur, ce qui dynamise le secteur canadien des automobiles écologiques et y stimule l'emploi. (➤ Plus)

environnementaux imputables aux collisions entre glace et navires. (➤ Plus)

Programme national des piles à combustible et de l'hydrogène – Ce programme est une initiative conjointe du CRSNG, de RNCAN et du CNRC qui met l'accent sur la recherche, le développement et la

démonstration de technologies correspondant aux priorités du Canada à court et à moyen terme. Un atelier organisé en 2008 à l'intention des parties intéressées a réuni 50 chefs de file de la recherche venant des secteurs industriel, universitaire et public qui ont fixé ensemble le contenu du programme national et cerné quelles sont les priorités les plus pressantes afin d'accélérer la commercialisation des technologies canadiennes des piles à combustible. À la suite de cet atelier, le CNRC a accepté de financer pour trois ans deux projets de démonstration afin de réduire les obstacles à la commercialisation et à l'adoption des technologies des piles à combustible au Canada.

- Le projet des piles à combustible à membrane à échange de protons (MEP) vise à réduire le coût des piles à combustible à MEP et à en accroître la longévité en perfectionnant la fabrication de catalyseurs à rendement élevé à moindre coût et en créant un matériau moins cher pour la fabrication des membranes. Ce projet s'appuie sur le savoir-faire acquis par l'Université Simon Fraser, l'Université McMaster et l'Université de Waterloo ainsi que par RNCAN et deux équipementiers canadiens prépondérants dans le secteur des MEP. (✓) Plus
- Le projet des piles à combustible à oxyde solide (PCOS) tire partie du savoir-faire du CNRC dans le domaine des couches minces afin d'améliorer la durée de vie prévue des technologies concurrentes actuellement utilisées. (✓) Plus

Programme national sur les bioproduits – Le CNRC a négocié et conclu avec RNCAN et Agriculture et

Agroalimentaire Canada (AAC) un protocole d'entente qui crée le cadre de gouvernance régissant la prestation par les trois organismes fédéraux d'un programme national sur les bioproduits. Conformément à la stratégie fédérale en S-T, ce programme vise des résultats susceptibles d'avoir des retombées favorables dans le domaine de l'énergie durable, de l'environnement et de la revitalisation rurale. Un organisme consultatif externe composé d'experts a contribué à préciser les orientations des activités de R-D de quatre projets d'envergure dans les domaines suivants : extraction de produits chimiques et production d'énergie à partir de matières lignocellulosiques; biomatériaux écologiques destinés à différents secteurs d'activités industrielles; production d'énergie et de produits chimiques à partir de la biomasse et des ordures ménagères; et production de biocarburant à base d'algues. Plusieurs collaborateurs éventuels ont été identifiés et commenceront à travailler avec le CNRC en 2009-2010 et plusieurs pièces d'équipement ont été achetées. Un système de gestion de projets a été développé afin de s'assurer que les échéanciers seront respectés et que les projets donneront les résultats escomptés dans les délais prévus. Au cours des deux à trois prochaines années, les quatre projets devraient donner des résultats qui pourront ensuite être utilisés par le secteur privé.

En 2008-2009, le gouvernement du Canada a officiellement annoncé son intention d'investir 13,6 millions de dollars en trois ans dans l'initiative de développement d'une grappe technologique du CNRC dans le secteur des piles à combustible et de l'hydrogène, afin de stimuler la création de partenariats communautaires aux larges assises regroupant des participants de l'industrie, des milieux universitaires et de l'administration publique de manière à créer pour le Canada un avantage concurrentiel grâce à la recherche, à l'innovation et à la commercialisation. Cette grappe est également le siège du Portail de l'hydrogène et des piles à combustible, un centre public-privé de démonstration des technologies de Vancouver servant de vitrine à l'industrie canadienne des piles à combustible et de l'hydrogène. Ces investissements appuient des travaux importants de mise en œuvre de la stratégie canadienne en S-T.

Le GCFDP a été à l'origine de l'alliance internationale pour la commercialisation de la photonique (l'IPCA) regroupant 18 intervenants importants et plus de 500 organismes publics et privés de partout en Amérique du Nord. La photonique fait l'objet de l'une des onze initiatives de développement de grappes technologiques que le CNRC a lancées un peu partout au pays afin de faciliter les partenariats entre les administrations fédérale, provinciales et municipales, l'industrie et les établissements d'enseignement supérieur. Parmi les disciplines visées par les autres grappes technologiques, mentionnons les nanotechnologies, les sciences de la vie, les technologies biomédicales, le traitement de l'information et les affaires électroniques, les technologies de piles à combustible et de l'hydrogène, l'utilisation des plantes pour la santé et le mieux-être, les infrastructures durables, la transformation de l'aluminium, les sciences nutritionnelles et la santé, et les technologies océaniques. Ces initiatives accélèrent la commercialisation de technologies novatrices mises au point par de petites et moyennes entreprises. Partout au Canada, les régions accroissent leurs capacités scientifiques et technologiques dans des secteurs et des industries clés, et stimulent ainsi la création de savoir, la croissance économique et la compétitivité mondiale du Canada à long terme.

- Le CNRC a collaboré avec l'Université de Calgary, IMRIS Inc. et la société canadienne de technologie de pointe MDRobotics (qui a fabriqué le Bras canadien de la navette spatiale de la NASA) au développement d'un système robotique de pointe utilisé pour les neurochirurgies complexes. À l'automne 2008, la neurochirurgienne Garnette Sutherland a procédé à la première intervention neurochirurgicale sur un humain au moyen du *neuroArm*. L'opération a été un succès. Cette collaboration met en exergue les objectifs de la stratégie fédérale en S-T : création d'un avantage humain qui s'est concrétisé par l'embauche par IMRIS, le projet *neuroArm*, MDRobotics et l'Université de Calgary de PHQ qui ont travaillé au projet; création d'un avantage du savoir, car les chercheurs de l'Université, de l'industrie et de l'hôpital ont collaboré afin de générer le savoir nécessaire au développement de la technologie; et création d'un avantage entrepreneurial en ce que des PME en plein essor actives dans des secteurs de pointe ont rehaussé la qualité de leur gamme de produits grâce à l'innovation en plus de contribuer au développement d'une PME en démarrage, *neuroArm Inc.*

2.1.2 Analyse du rendement

Le CNRC a ciblé ses recherches dans les secteurs désignés comme ayant une importance sociale et économique pour le Canada et à l'intérieur de ces secteurs, a concentré ses efforts sur quatre priorités définies dans la stratégie fédérale en S-T soit, nommément, les sciences et technologies environnementales, les ressources naturelles et l'énergie, la santé et les sciences de la vie et les technologies connexes, et les technologies de l'information et des communications. Conformément à l'un des principes de base de la stratégie (la formation de partenariats), le CNRC a lancé des initiatives horizontales et des projets conjoints de S-T avec d'autres ministères et organismes fédéraux ainsi qu'avec des universités, des entreprises privées et des organismes sans but lucratif.

Le présent rapport démontre l'effet qu'ont eu les activités du programme de R-D du CNRC et il informe les Canadiens des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie fédérale en S-T. Les exemples qui suivent ne sont en rien exhaustifs. Ils visent plutôt à illustrer la portée et la profondeur des activités du CNRC, sa détermination à mettre en œuvre des initiatives concrètes et à les mener à terme, et l'application des principes de la stratégie canadienne en S-T.

2.1.1 Avantages pour les Canadiens

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
solutions technologiques	technologiques			collaboration conclues dans le cadre des IDGT a enregistré une augmentation par rapport aux années précédentes alors que 51 nouvelles ententes ont été signées, portant le nombre total d'ententes actives à 217. Bon nombre des projets des IDGT sont régis par des ententes plurannuelles. Depuis le lancement des IDGT, 53 nouvelles demandes de brevet ont été déposées et 26 nouvelles licences de technologie ont été accordées par le CNRC. En 2008-2009 seulement, 16 demandes de brevet ont été déposées et 11 nouveaux accords de licence ont été conclus. Ces licences et ces brevets visent à accroître la productivité et la capacité d'innovation des acteurs au sein des grappes technologiques. En 2008-2009, plus de 100 contrats de services contre rémunération ont été signés dans le cadre des IDGT pour appuyer des progrès technologiques.

Même s'il faut souvent des années avant que les retombées socio-économiques de la recherche

scientifique deviennent visibles, les investissements effectués aujourd'hui sont cruciaux pour l'innovation future et le maintien de la compétitivité mondiale du Canada. De nombreux acteurs contribuent en effet au continuum de la recherche au Canada, de la recherche fondamentale à la commercialisation. Ces activités ont des retombées à long terme sur de nombreux secteurs de l'économie. Voici quelques exemples d'accomplissements et de jalons franchis dans les efforts à plus long terme déployés, démontrant les

retombées que le CNRC génère pour les Canadiens :

- Le CNRC a découvert un gène qui pourrait considérablement amoindrir le recours aux engrais azotés dans l'agriculture, ce qui réduirait par ailleurs les coûts de la production agricole de 400 à 600 M\$ par année (20 à 30 % des dépenses consacrées aux engrais azotés, soit 2 G\$ au Canada). Le CNRC a par ailleurs développé des gènes qui accroissent la tolérance des cultures à la sécheresse, ce qui augmente d'autant les rendements et pourrait avoir des retombées économiques favorables estimées à 304 M\$.
- L'économie canadienne est lourdement tributaire de son secteur manufacturier et du secteur des transports qui sont aujourd'hui confrontés à la nécessité de réduire leur consommation énergétique et d'atténuer leur empreinte environnementale globale, tout en demeurant concurrentiels par rapport à des entreprises étrangères qui exercent leurs activités dans un contexte de coûts moindres. Pour demeurer viables, les entreprises canadiennes doivent avoir accès aux résultats des recherches de pointe menées par le CNRC. Ainsi, grâce à sa collaboration avec le CNRC, la PME canadienne Tru-Die est bien positionnée pour produire des emporte-pièce qui pourraient réduire de 50 % le coût des outils de fabrication de véhicules automobiles. Suivant le même principe, les sociétés canadiennes du secteur des piles à combustible ne peuvent que profiter du fait que les piles à combustible développées par le CNRC génèrent deux fois plus d'électricité que celles fabriquées actuellement par les chefs de file du marché. (voir Plus)

- Les applications de la photonique sont omniprésentes dans les appareils d'enregistrement et d'affichage des images, les capteurs et les dispositifs de transmission de l'information. Desservant un marché d'environ 20 G\$ au Canada (et un marché mondial encore plus important), le Centre canadien de fabrication de dispositifs photoniques (CCFDP) a épaulé 45 clients clés (dont 28 clients réguliers) en 2008-2009. Au cours des quatre dernières années, il a aidé trois sociétés en démarrage d'Ottawa à créer des prototypes qui ont ensuite permis à ces entreprises de mobiliser des capitaux d'environ 70 M\$.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Excellence et leadership en recherche au profit des Canadiens	Portefeuille de la propriété intellectuelle (PI) 2011 : dépôt de 240 brevets; émission de 85 brevets; 110 licences.	Augmentation du nombre d'articles publiés par rapport à l'exercice précédent	Atteint en partie	En 2008-2009, les chercheurs du CNRC ont publié 1 414 articles dans des revues à comité de lecture, 1 002 documents examinés par des pairs à l'occasion de conférences en S-T et produit 6 142 rapports techniques à l'intention de clients. En 2007-2008, 1 330 articles avaient été publiés dans des revues à comité de lecture et 821 dans des comptes rendus de conférences, 1 541 rapports techniques ayant été par ailleurs publiés. La forte augmentation dans cette dernière catégorie est attribuable dans une large mesure à l'amélioration du système permettant de faire le décompte des rapports d'étalonnage.
Contribution aux stratégies et aux initiatives fédérales	Leadership et contributions aux initiatives fédérales horizontales	En croissance	Entièrement atteint	Le CNRC continue de jouer un rôle de premier plan dans l'initiative fédérale de R-D en génomique qui regroupe maintenant 7 partenaires fédéraux en mettant en place et en maintenant des capacités de recherche en génomique au sein du gouvernement. En 2008-2009, le CNRC a joué un rôle important en lançant le Programme national sur les bioproduits et en en définissant la portée, et en démarant 2 projets de démonstration pour le Programme national des piles à combustible et de l'hydrogène.
Recherche conjointe avec d'autres acteurs du système national et international	Nombre et valeur des accords de collaboration nationaux et internationaux	Établissement d'un niveau de référence pour cet objectif	Entièrement atteint	Les investissements effectués par les partenaires du CNRC dans les projets conjoints constituent un excellent indicateur de sa valeur en tant que partenaire industriel. Avec un niveau de référence de quelque 1 280 partenaires dans les secteurs industriel, universitaire et public, le CNRC était en 2008-2009 sur le point d'atteindre l'objectif de 1 408 collaborateurs fixé pour mars 2011. La valeur à vie de ces projets conjoints s'élève à 551 M\$.
Prise en charge par les collectivités des initiatives de développement de grappes technologiques grâce au leadership local et à des stratégies judicieuses	Taux d'occupation des installations de partenariat de l'industrie (PI) dans le cadre des initiatives de développement de grappes technologiques	Taux d'occupation de 70 %	Dépassé	Réparées un peu partout au Canada, les PI constituent des lieux privilégiés de recherche conjointe et d'incubation d'entreprises. Le CNRC compte un peu partout au pays 15 PI ayant un taux d'occupation moyen de 82 %, ce qui dépasse l'objectif fixé à 70 %. En 2008-2009, 13 entreprises se sont émancipées de ces installations où elles avaient perfectionné leurs innovations afin de se préparer à les mettre sur le marché. Ces entreprises émancipées ont été remplies par d'autres locales innovateurs, comme en témoigne le taux d'occupation de 82 % qui, déjà élevé, continue d'augmenter légèrement. En même temps que les initiatives de développement de grappes technologiques (IDGT) continuent de progresser, les activités de R-D conjoints connaissent une croissance soutenue. En 2008-2009, le nombre d'ententes de
Accroissement de la productivité et du nombre de nouvelles initiatives	Transfert de technologie aux acteurs des grappes	En croissance	Entièrement atteint	

Section II – Analyse des activités de programme

2.0 Résultat stratégique

Une économie novatrice axée sur le savoir pour le Canada grâce à la recherche et au développement, à la commercialisation de la technologie et à l'aide à l'industrie

Souvent, les crises économiques importantes amènent des changements économiques structurels qui, en règle générale, représentent d'excellentes occasions pour les innovateurs. Dans la foulée des bouleversements économiques récents au Canada, l'administration fédérale s'efforce d'offrir aux entreprises et aux centres de recherche toute l'aide nécessaire pour qu'ils créent de tels débouchés à court terme. À titre de principal organisme fédéral de recherche au Canada, le CNRC joue un rôle prépondérant dans la mission que s'est donnée le système national d'innovation de créer au Canada une économie axée sur le savoir grâce à la recherche et au développement, à la commercialisation des technologies et au soutien industriel. Grâce à ses compétences, à son infrastructure, à ses réseaux et partenariats nationaux et internationaux, le CNRC joue donc un rôle stratégique, puisqu'il est l'instrument clé au moyen duquel l'administration fédérale peut s'attaquer aux enjeux nationaux d'importance pour les Canadiens et les collaborer avec les milieux universitaires et industriels afin de faire le lien entre la création de savoir et les intérêts économiques collectifs. Compte tenu des récentes contraintes économiques auxquelles ont été soumises les petites et moyennes entreprises, le rôle du CNRC consistant à faciliter l'innovation au sein de l'industrie canadienne est devenu encore plus vital et est au cœur des efforts de relance économique.

Les investissements des partenaires du CNRC dans les projets conjoints constituent une excellente indication de la valeur et de la pertinence de ses activités de recherche et d'appui. En 2008-2009, le CNRC était partie à 596 accords de recherche conjointe avec des partenaires canadiens et internationaux (dont environ 50 % conclus avec des entreprises). La valeur des projets conjoints actifs au cours de l'exercice était estimée à 551 millions de dollars, dont 179 millions de dollars provenant de l'étranger. Le CNRC a également connu du succès dans la commercialisation de ses technologies, concluant 111 contrats de licence (une augmentation de 13 % depuis 2007-2008) et touchant des revenus et des redevances de 9,6 millions de dollars (comptabilité d'exercice) qui ont ensuite été injectés dans le financement de la recherche au Canada.

En matière de création de savoir, le nombre de citations dans des publications scientifiques (un important indicateur d'excellence, de pertinence et de rayonnement) des travaux du CNRC est resté supérieur d'environ 40 % à la moyenne mondiale et a été supérieur à la moyenne canadienne et à la moyenne de l'administration fédérale depuis 26 ans. La productivité du CNRC au chapitre des articles scientifiques publiés (1,4 article publié dans des revues évaluées par des pairs par employé) est une des plus élevées parmi toutes les organisations scientifiques internationales. Les chercheurs du CNRC ont remporté plusieurs prix d'excellence, dont la Médaille d'or Gerhard Herzberg en science et en génie. (✓ Plus)

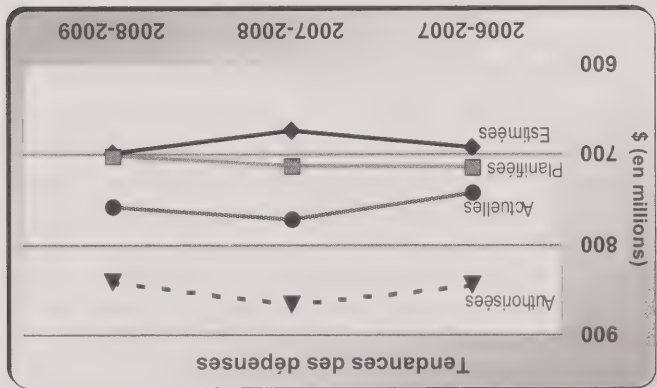
2.1 Activité de programme : Recherche et développement

Ressources financières 2008-2009 (en millions de dollars)					
Dépenses		419,2	Total des autorisations		552,4
prévues			réelles		455,5
Ressources		2 901	Ressources		2 887
prévues			réelles		
Écart		14			

Crédits votés et postes législatifs (en millions de dollars)		2006-2007	2007-2008	Budget principal des dépenses réelles	Dépenses réelles
Poste voté ou législatif	(L)	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles
Libellé tronqué du poste voté ou législatif					
55		445,6	422,9	385,5	429,6
Dépenses de fonctionnement					
60		49,9	45,1	39,7	42,4
Dépenses en immobilisations					
65		136,0	148,1	143,6	141,8
Subventions et contributions					
(L)	Dépenses des recettes en vertu de la Loi sur le Conseil national de recherches	55,6	96,7	83,5	87,2
(L)	Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	54,6	57,6	46,0	56,5
(L)	Dépenses des produits de la vente de biens de l'État	0,3	0,7		0,1
(L)	Honoraires des agences de recouvrement	0,1	0,0		0,0
(L)	Perte sur les opérations de change				0,3
Total		742,1	771,1	698,3	757,9

Nota : Les chiffres ayant été arrondis, il est possible que la somme des montants ne donne pas le total indiqué

En 2008-2009, les dépenses réelles se sont chiffrées à 757,9 millions de dollars. Depuis 2006-2007, elles ont augmenté de 15,8 millions de dollars (2,1 %). Les dépenses réelles se sont situées en moyenne à 757 millions de dollars au cours des trois dernières années et sont demeurées relativement stables puisqu'elles ont varié de moins de 2 % par rapport à la moyenne. La tendance à la baisse des dépenses prévues découle de l'examen en cours du renouvellement des crédits de certaines initiatives (grappes technologiques et TRIUMF, notamment).



1.5 Profil des dépenses

l'organisation.

Viabilité financière : Cette question demeure épineuse pour le CNRC, surtout lorsqu'on prend en compte les facteurs susmentionnés. En 2008-2009, le CNRC a dû composer avec les résultats d'un exercice interne de réingénierie qui visait à fixer les priorités du CNRC ainsi qu'avec les résultats de l'Examen stratégique mené par le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT). On s'efforce surtout actuellement de mettre en œuvre des stratégies coordonnées de gestion des risques liés aux pressions financières (par exemple, diminution des coûts, recherche de sources de financement de remplacement) et d'assurer la viabilité financière à plus long terme de l'organisation.

cadre d'une restructuration plus globale de ce groupe visant à régler certains problèmes de communications. Une stratégie de communication pour l'ensemble de l'organisation a été approuvée en 2008. Elle consiste à miser sur l'ouverture de multiples canaux de communications avec les parties intéressées, sur des efforts accrus de sensibilisation à la valeur du CNRC au sein du système national d'innovation et sur la recherche à long terme d'appuis plus larges.

décisionnel et faciliter l'exécution de la stratégie.

Le CNRC a fusionné le groupe des Affaires publiques à celui des Communications centrales, pour constituer une nouvelle fonction, la Direction des communications et des relations du CNRC. On espère ainsi réaliser des gains d'efficacité et adopter en matière de communications internes et externes une démarche plus stratégique. Même si le groupe continue surtout de s'efforcer de combler les besoins du CNRC et d'appuyer ses initiatives ainsi que les priorités du gouvernement du Canada, une aide mettant l'accent sur les relations avec les parties intéressées et le marketing est maintenant offerte à un plus haut niveau.

La stratégie du CNRC en matière d'investissement en capital est calquée sur ses priorités et, par ordre d'importance, les investissements visent donc respectivement à régler les problèmes de santé et sécurité, de sécurité, d'environnement, d'efficacité énergétique et de renouvellement des infrastructures. Le CNRC a investi quelque 9,4 M\$ dans son infrastructure. Même si certains projets visaient des travaux d'entretien urgents trop longtemps remis à plus tard et à moderniser son infrastructure, un bon nombre d'entre eux ont aussi permis de réduire la consommation d'énergie par le remplacement de systèmes électriques et mécaniques, la mise en place de systèmes automatisés et la réflexion du revêtement extérieur des édifices.

1.4 Analyse des risques

Le CNRC a établi en 2007-2008 un profil de risque inspiré de la planification et de l'élaboration des priorités de gestion pour 2008-2009. La stratégie connexe de gestion des risques portait sur des développements et des enjeux clés découlant de ce profil et notamment, sur les risques liés à la stratégie fédérale en S-T, au rapport du Groupe d'experts indépendant sur le transfert de la gestion des laboratoires fédéraux à vocation non réglementaire, à la mise en œuvre par le CNRC de sa stratégie et à l'importance qui y est accordée aux ressources, aux études qui ont confirmé que la population canadienne et d'autres groupes de parties intéressées sont peu sensibilisées aux activités du CNRC et les comprennent mal et à la satisfaction des exigences en matière de responsabilité. Cet exercice a permis non seulement de définir les risques prioritaires entourant la sensibilisation limitée aux activités du CNRC, mais aussi de s'attaquer aux risques liés aux problèmes constants de financement et aux difficultés financières qu'éprouvèrent le CNRC comme tenu de l'augmentation des coûts; aux risques liés au recrutement et au maintien de personnes hautement qualifiées (PHQ) dans le contexte d'une concurrence mondiale croissante pour un nombre restreint de personnes; et aux risques liés à la satisfaction des exigences extérieures de responsabilité tout en appuyant la mise en œuvre de la stratégie du CNRC.

Les risques répertoriés ci-dessus doivent être gérés pour que le CNRC obtienne les résultats stratégiques recherchés en favorisant l'avènement au Canada d'une économie novatrice axée sur le savoir grâce à la R-D, à la commercialisation des technologies et au soutien industriel. Les succès du CNRC dans le domaine de l'innovation sont tributaires de sa capacité d'attirer des PHQ qui sont elles-mêmes attirées par la réputation d'excellence du CNRC en tant qu'établissement de recherche, par le fort calibre de ses scientifiques ainsi que par l'excellence de son infrastructure. Même si le CNRC jouit de manière générale d'une bonne réputation auprès de ses clients et partenaires industriels, il doit maintenir son excellence scientifique grâce aux éléments susmentionnés qu'il doit utiliser comme un tremplin tout en ayant accès à des crédits suffisants pour financer ses recherches et ses activités. De cette manière, le CNRC maintiendra sa valeur pour l'industrie et, dans un sens plus large, pour le Canada. De plus, le CNRC doit mieux faire connaître les atouts dont il dispose auprès des personnes de talent dans les milieux scientifiques et techniques au Canada et partout dans le monde, ce qui facilitera ses efforts de recrutement et le maintien à son service de ces personnes.

Dans son plan d'action 2008-2009 sur la gestion des risques, le CNRC a fixé ses priorités et décidé de concentrer ses efforts dans les domaines où ils sont le plus susceptibles d'avoir des retombées, s'attaquant aux enjeux sous-jacents cruciaux qui touchent le CNRC à de multiples niveaux. Voici quelques exemples des progrès accomplis :

Amélioration de l'image du CNRC, promotion de sa réputation et sensibilisation à ses activités : Un poste de directeur général (DG) des Communications a été créé au début de 2009, une décision qui s'inscrivait dans le

technologies et les installations issus d'investissements publics et d'en tirer profit; de contribuer à une meilleure exploitation des résultats des investissements publics dans la R-D; et d'augmenter les possibilités de succès des entreprises en démarrage du secteur de la haute technologie.

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accomplis
Priorité 2	Engagement antérieur	Entièrement atteint

Liens avec les résultats stratégiques 1

Le CNRC a accru l'avantage concurrentiel dont bénéficie le Canada grâce à ses investissements dans des grappes technologiques un peu partout au pays. Depuis 2000-2001, le CNRC a investi plus de 554 M\$ dans 11 grappes technologiques dans l'ensemble du Canada. La détermination du CNRC à favoriser le développement de grappes technologiques a accéléré les progrès technologiques, l'innovation et la croissance économique partout au Canada. Le modèle des grappes technologiques du CNRC a encouragé les entrepreneurs locaux et a créé un « avantage humain » en exploitant le savoir du CNRC et en misant sur ses ressources locales, nationales et internationales ainsi que sur ses capacités en S-T, sur ses réseaux et sur ses partenariats. En 2008-2009, plus de 325 spécialistes du CNRC ont été appelés à partager leur expertise avec des acteurs au sein des grappes technologiques.

Les initiatives de développement de grappes technologiques (IDGT) du CNRC sont conformes aux engagements énoncés dans la stratégie fédérale en science et en technologie, soit de créer au Canada un avantage économique durable et une qualité de vie meilleure. Dans le cadre de ces initiatives, le CNRC a collaboré avec des établissements d'enseignement et avec le secteur privé afin de créer un avantage du savoir par des programmes de R-D d'avant-garde coordonnés et en mettant son savoir-faire et son infrastructure à la disposition des entreprises. Les IDGT ont créé un avantage entrepreneurial en permettant à l'industrie de transformer le savoir en produits, en méthodes et en services. Elles ont donné aux entreprises et aux organisations connexes un accès au marché et à l'information technique en plus de leur procurer des services d'aide à la commercialisation. Le CNRC a collaboré avec tous les membres des grappes technologiques (entreprises, organisations publiques provinciales et municipales, collectivités, universités et collèges techniques et autres organisations) afin de créer un avantage humain en attirant des personnes hautement qualifiées dans les régions, en embauchant et en procédant à la nomination croisée de chercheurs et en offrant une formation concrète à 430 étudiants.

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accomplis
Priorité 3	Continue	Entièrement atteint

Liens avec les résultats stratégiques 1

Le système canadien d'innovation regroupe toutes les organisations qui appuient la recherche ou en effectuent, et qui transforment le savoir en produits et en services qui sont ensuite vendus sur les marchés canadiens et étrangers. Le CNRC a réperforé des possibilités afin de combler les lacunes et les faiblesses du système d'innovation du Canada qui limitent la capacité du pays à générer du savoir et à en tirer ensuite une valeur économique réelle. Par exemple, l'Institut canadien de l'information scientifique et technique du CNRC (ICIST-CNRC) a répondu à plus de 1 200 demandes de services personnalisés d'information scientifique et technique et de veille concurrentielle. Le Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC (PARI-CNRC) a aussi versé plus de 70 M\$ à des projets d'innovation qui ont profité à 5733 emplois au sein de PME, générant ainsi des retombées dans l'économie canadienne représentant de 4 à 12 fois la valeur de l'investissement initial.

Priorités en matière de gestion	Type	Progrès accomplis
Priorité 4	Continue	Entièrement atteint

Liens avec les résultats stratégiques 1

Le CNRC a adopté une stratégie de gestion des ressources humaines (GRH) axée sur le recrutement de talent qui devrait lui permettre de se doter des capacités dont il a besoin et de favoriser l'innovation. La stratégie de GRH contribue à la mise en œuvre de la stratégie globale du CNRC en atténuant les risques définis dans le cadre du processus annuel d'analyse de l'environnement dans le domaine des ressources humaines et en insistant sur les possibilités de création d'un avantage concurrentiel durable. La stratégie de GRH, qui sera intégrée au plan d'activités du CNRC, constitue la réponse du CNRC à la recommandation qu'adressait au CNRC le Bureau du vérificateur général de se doter d'un plan intégré en GRH. Le CNRC a mis en œuvre une approche intégrée de la planification, de la gestion du risque et de la gestion du rendement assortie d'une nouvelle SGRR pour 2010-2011 et d'une architecture des activités de programme afin d'encadrer le processus

Soutien technologique et industriel	193,8	203,0	203,0**	207,3	189,9	axée sur le savoir
Services internes	111,5	77,7	78,2**	81,6	112,5	

Nota : Les chiffres ayant été arrondis, il est possible que la somme des montants ne donne pas le total indiqué

* Les indicateurs de rendement relatifs aux résultats stratégiques ont été élaborés en 2008-2009.

** La ventilation des dépenses prévues pour les activités de programme dans le présent rapport diffère de celle qui figure dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2008-2009 suivant lequel les Services internes ne constituent pas une activité de programme distincte.

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accomplis
Priorité 1	Continue	Entièrement atteint

Liens avec les résultats stratégiques 1

Le CNRC a ciblé des secteurs clés précis de l'économie canadienne, concentrant ainsi ses ressources afin que son action ait les retombées les plus importantes possible. Conformément à la stratégie fédérale en S-T, le CNRC a donc concentré ses activités dans quatre domaines de recherche prioritaires : les sciences et technologies environnementales, les ressources naturelles et l'énergie, la santé et les sciences de la vie et les technologies connexes, et les technologies de l'information et des communications. Voici quelques exemples :

- Sciences et technologies environnementales : Deux programmes transorganisationnels, le programme national sur les piles à combustible et celui sur les bioproduits, constituent des investissements phares du CNRC dans le secteur des sciences environnementales. Le CNRC a par ailleurs élaboré une stratégie nationale de recherche, en collaboration avec Ressources naturelles Canada (RNCAN) et avec le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG).
- Ressources naturelles et énergie : Le CNRC a travaillé avec 5 PME canadiennes et d'autres partenaires au développement de technologies aérospatiales écologiques dans le cadre de projets conjoints visant à mettre au point des technologies durables sur le plan environnemental qui soient axées sur la diminution des émissions atmosphériques, sur les carburants de remplacement, sur la diminution du bruit et sur la création de matériaux plus légers conformes aux normes, et à mettre au point des méthodes axées sur le développement durable. Le portefeuille de projets de recherche sur l'énergie du CNRC a été harmonisé avec les huit portefeuilles du Programme de recherche et de développement énergétique de RNCAN et de l'initiative écoENERGIE, et de nombreux projets ont été entrepris en collaboration avec RNCAN. Des accords de collaboration scientifique dans des domaines touchant à la qualité de l'eau ont également été signés avec plusieurs groupes de chercheurs au Canada.
- Santé et sciences de la vie : Le CNRC a continué par ses découvertes de contribuer à l'amélioration de la santé et du mieux-être des Canadiens, celles-ci se traduisant en nouvelles solutions de prévention, de diagnostic et de traitement des maladies infectieuses et neurodégénératives. Le CNRC a intégré ses plateformes de recherche uniques en neurobiologie, en glycoblogie et en immunobiologie avec celles des technologies convergentes (TI, nanotechnologie et science des matériaux) dans les domaines du diagnostic, de la théraputique et des vaccins.
- Technologies de l'information et des communications (TIC) : Le CNRC reconnaît que les TIC jouent un rôle clé polyvalent dans un large éventail d'applications. Son objectif est de créer en collaboration avec l'industrie une plateforme technologique convergente qui assurera la compétitivité mondiale future des entreprises canadiennes. Ainsi, un projet visant le développement de réseaux de capteurs qui seraient installés dans des édifices commerciaux a été lancé avec l'appui de multiples parties intéressées, des entrepreneurs en construction aux fabricants de capteurs en passant par les universités et d'autres ministères fédéraux. Ce projet comporte trois grands volets : détection d'occupation et emplacements dans les édifices commerciaux; extraction de données pour les systèmes de gestion d'immeubles, et réseaux de capteurs novateurs permettant de juger de la qualité de l'air intérieur.

Ainsi, pour accélérer la commercialisation de produits novateurs sur le marché, le CNRC, le CRSNG et la Banque de développement du Canada (BDC) ont décidé d'harmoniser leurs programmes et leurs activités. Ces trois organismes fédéraux ont lancé plusieurs projets pilotes un peu partout au Canada. Parmi les efforts déployés pour mieux servir la clientèle, mentionnons l'harmonisation des méthodes de contrôle préalable, l'installation de conseillers en technologie industrielle du CNRC dans cinq bureaux régionaux de la BDC et l'installation dans deux instituts du CNRC d'employés du CRSNG. Ensemble, ces partenaires ont démontré un souci véritable d'accroître la capacité des PME canadiennes d'utiliser le savoir, les

Le secteur Soutien technologique et industriel s'occupe de la prestation des services d'aide technologique, d'aide financière et d'aide à la commercialisation aux petites et moyennes entreprises; et de la diffusion d'information scientifique, technique et médicale aux entreprises, aux organismes publics et aux universités. Il appuie par ailleurs les dirigeants et gestionnaires du CNRC dans leurs relations avec les entreprises.

1.3 Sommaire – Rendement

Ressources financières pour 2008-2009		Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)	
Dépenses	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues
700,4	841,3	757,9	4 331
prévues	autorisations	réelles	Ressources
Écart			réelles
			21

Sauf mention contraire, tous les résultats financiers sont communiqués selon les principes de la comptabilité de caisse afin de pouvoir procéder à des comparaisons historiques.

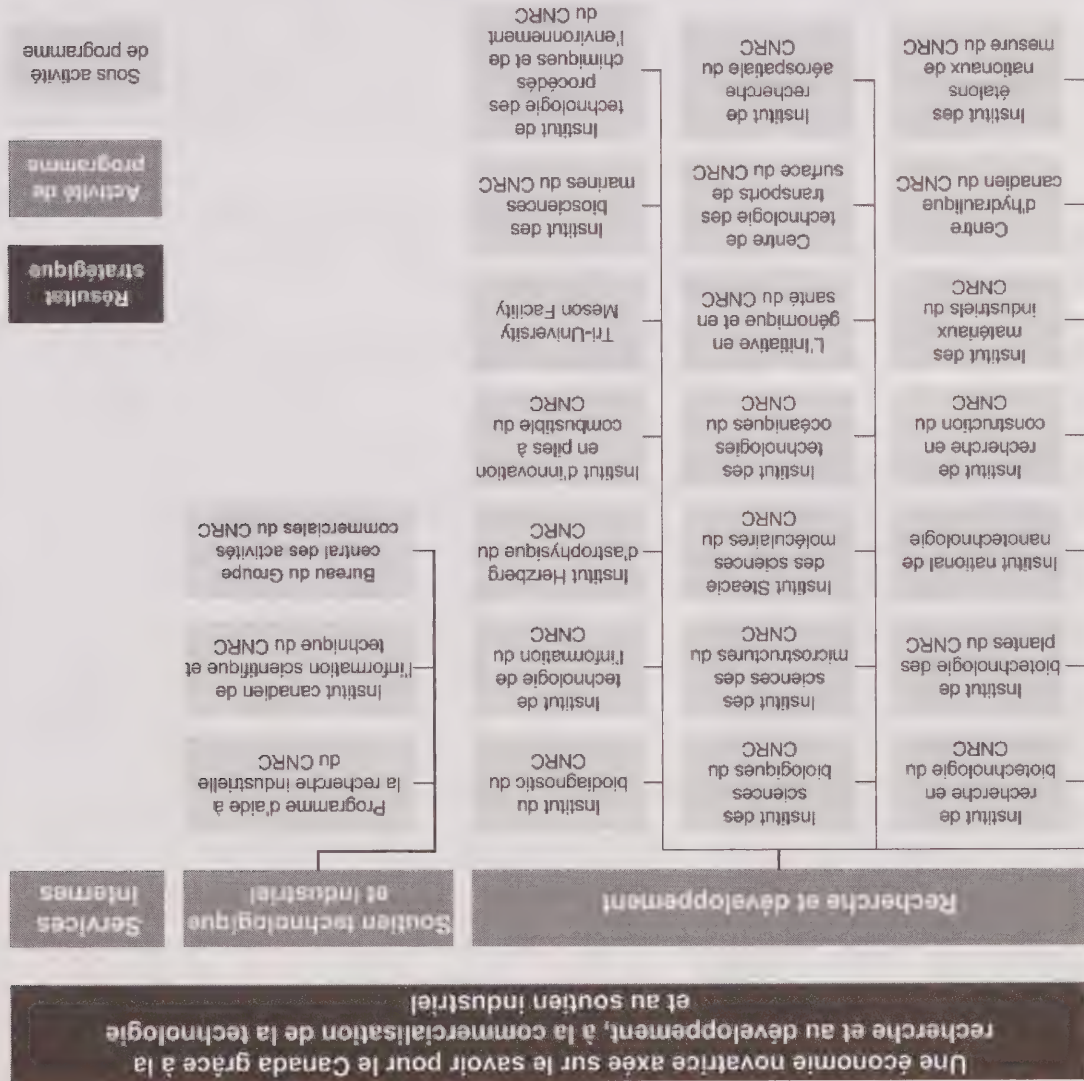
Le « total des autorisations » comprend les revenus non dépenses reportés des exercices précédents. Cette possibilité de reporter les revenus non dépenses découle de la *Loi sur le Conseil national de recherches*. Les revenus reportés à la fin de l'exercice s'élevaient à 69,4 M\$ et représentaient donc une proportion considérable de l'écart de 83,4 M\$ entre les dépenses réelles et le total des autorisations. Si on retranche du total des autorisations le montant des revenus non dépenses, on obtient alors un total des autorisations corrigé de 771,9 M\$ et la différence entre ce montant et celui des dépenses réelles (757,9 M\$) n'est plus que de 14,0 M\$. Ce dernier montant représente l'écart véritable pour l'exercice 2008-2009 et découle du gel d'une somme de 4,2 M\$ du crédit Dépenses de fonctionnement attribué au régime d'avantages sociaux des employés, du gel d'une somme de 7,6 M\$ du crédit Dépenses en immobilisations (6,0 M\$ décaulant du report de crédits et 1,6 M\$ du report de capitaux en 2009-2010) et de ressources non utilisées de 2,2 M\$ du crédit Paiements de transfert.

Résultat stratégique 1 : Une économie novatrice axée sur le savoir pour le Canada grâce à la recherche-développement, à la commercialisation de la technologie et à l'aide à l'industrie

Indicateurs de rendement*		Objectifs 2009-2010		Rendement de 2008-2009	
Nombre additionnel moyen de produits nouveaux et améliorés lancés par des clients à la suite des activités de R-D du CNRC comparativement aux non-clients	Des dépenses additionnelles moyennes de R-D des clients à la suite des activités de R-D du CNRC comparativement aux non-clients	Nombre additionnel moyen d'ETP de R-D des clients à la suite des activités de R-D du CNRC comparativement aux non-clients	Le CNRC s'est doté d'un cadre économétrique et statistique lui permettant de mesurer les retombées économiques sur ses clients de ses activités et de ses recherches par rapport aux non-clients. La capacité d'innovation des clients est un indicateur clé de ces retombées. Elle englobe la capacité de R-D (c'est-à-dire les dépenses en R-D et le personnel affecté à la R-D), la commercialisation (les méthodes et produits nouveaux et améliorés lancés) ainsi que la productivité. L'analyse est centrée sur la croissance de la capacité d'innovation des clients et sur le rôle joué par le CNRC dans la création de cette croissance.	Le CNRC a collaboré avec Statistique Canada pour établir les modèles de comparaison du rendement au moyen de six bases de données sur les PME. La modélisation et l'analyse de données portant sur plus de 10 000 clients et sur des entreprises non clientes devraient prendre fin en 2009-2010.	

Activité de programme	2007-2008 Dépenses réelles (en millions de dollars)	2008-2009 (en millions de dollars)			Recherche-développement
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	
	465,8	417,6	419,2**	552,4	455,5
					Une économie novatrice

1.2 Architecture des activités de programme (AAP) 2008-2009



Il incombe au secteur Recherche et développement de mener les activités de R-D du CNRC dans les domaines stratégiques de la science et du génie et de favoriser l'application de technologies novatrices en facilitant leur commercialisation et leur transfert dans des secteurs économiques clés correspondant aux priorités scientifiques et technologiques nationales. Ces domaines prioritaires sont les technologies environnementales, l'énergie, la santé et les sciences de la vie et les technologies connexes, et les technologies de l'information et des communications. Le CNRC contribue ainsi à la richesse collective des Canadiens tout en appliquant la stratégie fédérale en science et en technologie et en répondant aux vœux du gouvernement du Canada de favoriser l'avènement au pays d'une économie novatrice axée sur le savoir. Le CNRC est également dépositaire de l'infrastructure scientifique nationale qu'il met au service de l'industrie, des universités et de collaborateurs. Il gère notamment les installations nationales d'astronomie, d'astrophysique et de métrologie.

1.1 Raison d'être et responsabilités


Le CNRC est la principale ressource de l'administration publique fédérale dans le secteur des sciences et de la technologie (S-T), et de l'innovation. Voici les principaux volets de son action:

- Améliorer le bien-être social et économique des Canadiens.
- Offrir un soutien technologique et industriel de nature à favoriser l'innovation industrielle et la croissance.
- Faire preuve d'excellence et de leadership en recherche et développement (R-D).

Mandat du CNRC

En vertu de la *Loi sur le Conseil national de recherches*, il incombe notamment au CNRC :

- d'effectuer, de soutenir ou de promouvoir des travaux de recherche scientifique et industrielle dans différents domaines d'importance pour le Canada;
- de mettre sur pied une bibliothèque scientifique nationale et d'en assurer le fonctionnement;
- de publier, vendre ou diffuser de l'information scientifique et technique si le CNRC le juge nécessaire;
- d'étudier des unités et techniques de mesure;
- de travailler à la normalisation et à l'homologation d'appareils et d'instruments scientifiques et techniques ainsi que de matériaux utilisés ou utilisables par l'industrie canadienne;
- d'assurer le fonctionnement et la gestion des observatoires astronomiques établis ou exploités par le gouvernement du Canada;
- d'administrer les activités de recherche et de développement du CNRC, y compris d'assurer le processus d'attribution des subventions et des contributions versées dans le cadre de projets internationaux;
- d'assurer aux chercheurs et à l'industrie des services scientifiques et technologiques vitaux.

Consulter le site  <http://laws.justice.gc.ca/fr/showtdm/cs/N-15> pour plus de renseignements sur le cadre législatif régissant le CNRC.

Cadre de responsabilisation du CNRC

Le CNRC est un établissement public canadien relevant du Parlement du Canada par l'entremise du ministre de l'Industrie. Il travaille en partenariat avec les organismes du Portefeuille de l'Industrie afin de mettre à contribution les ressources complémentaires dont ceux-disposent et d'exploiter les synergies possibles pour, entre autres, accroître la capacité d'innovation des entreprises grâce à la science et à la technologie, stimuler la croissance des petites et moyennes entreprises (PME) et favoriser la croissance économique dans les collectivités canadiennes. Le Conseil du CNRC formule les orientations stratégiques de l'organisation, analyse son rendement et conseille le président. Le président dirige l'organisation et à ce titre, il lui incombe de faire en sorte que les stratégies de l'organisation soient mises en œuvre et qu'elles donnent les résultats escomptés. Chacun des six vice-présidents (Sciences de la vie, Sciences physiques, Génie, Soutien technologique et industriel, Ressources humaines et Services de gestion intégrés) assume la responsabilité d'un portefeuille d'instituts de recherche, de programmes ou de directions centrales. Par ailleurs, les dossiers de la gouvernance et de la responsabilisation, de l'éthique, de la gestion des conflits d'intérêts, des communications et relations, des politiques organisationnelles et de la gestion du rendement et des stratégies incombent au secrétaire général.



Pierre Couliombe, président

Je sou mets, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement 2008-2009 du Conseil national de recherches du Canada.

Le présent document démontre par des exemples précis comment le CNRC contribue à la mise en œuvre de la stratégie fédérale en science et en technologie et comment la proposition de valeur du CNRC, qui consiste à offrir des solutions intégrées en science et technologie dans des domaines d'importance cruciale pour le Canada est mise en œuvre grâce à la stratégie de l'organisation pour la période de 2006 à 2011, intitulée *La Science à l'œuvre pour le Canada*. Le présent rapport démontre plus précisément comment le CNRC a intégré en 2008-2009 ses programmes ciblant des domaines d'une importance cruciale pour l'avenir du Canada à ses efforts de mise en œuvre de cinq secteurs clés et de deux programmes nationaux conformément aux priorités énoncées dans sa stratégie; comment il a cherché à mieux intégrer ses activités en confiant des responsabilités nouvelles aux vice-présidents et à certains directeurs généraux dans le cadre des programmes horizontaux du CNRC; et comment il a modifié ses méthodes de gestion financière afin de faciliter la communication sur les programmes horizontaux. Le CNRC a aussi adopté une méthode de gestion des relations avec la clientèle fondée sur le principe « d'un seul CNRC » et s'est doté de lignes directrices pour régir ses activités. Enfin, le groupe des Affaires publiques a été intégré à la nouvelle Direction des communications et des relations, et le CNRC a pris les mesures nécessaires pour harmoniser ses ressources humaines, financières et informatiques avec ses priorités stratégiques.

Le présent rapport a été préparé conformément aux principes énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009 : Rapports sur les plans et priorités et Rapports ministériels sur le rendement*. Il est conforme aux exigences particulières en matière de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada. Il fait état des résultats stratégiques et des activités de programme du Ministère qui ont été approuvées par le Conseil du Trésor. Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable. Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées et il rend compte de la situation financière en fonction des montants approuvés du Budget des dépenses et des Comptes publics du Canada.

J'ai la conviction que vous jugerez que le présent rapport donne une image exacte de l'innovation scientifique au Canada.

Message du ministre

L'année dernière s'est révélée pleine de défis pour l'économie canadienne, de même que pour celle de tous les pays industrialisés. La crise économique mondiale a mis à rude épreuve les cadres financiers et économiques de tous les pays. Cependant, le Canada est entré en récession en s'appuyant sur des fondements solides : des budgets équilibrés, une dette et des impôts à la baisse, un secteur financier vigoureux et des politiques économiques robustes. Le pays est donc relativement bien placé pour relever avec succès les défis économiques de la période actuelle.

Le portefeuille de l'Industrie a joué un rôle important pour ce qui est d'accroître la résilience du Canada et sa capacité à faire face à la crise actuelle. Le Portefeuille, qui regroupe Industrie Canada et 10 autres organismes, sociétés d'État et organes quasi judiciaires, comprend des instruments importants faisant partie de la trousse dont se sert le gouvernement du Canada pour édifier une économie concurrentielle.

La valeur et la pertinence de la recherche et des activités connexes menées au Conseil national de recherches Canada (CNRC) sont mises en évidence par les investissements effectués par les partenaires dans les projets de

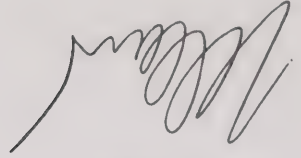
collaboration. En 2008-2009, le CNRC a conclu 596 accords de collaboration avec des partenaires canadiens et internationaux (environ 50 p. 100 de ces partenariats étant avec le secteur industriel). Les collaborations actives du CNRC au cours de l'exercice financier sont estimées à 551 millions de dollars, ce qui comprend un somme de 179 millions de dollars provenant d'investisseurs étrangers. Le CNRC a également atteint ses objectifs en ce qui a trait à la commercialisation de ses technologies, en obtenant 111 nouvelles ententes de licences (une hausse de 13 p. 100 par rapport à l'exercice 2007-2008) et en engrangeant des revenus de 9,6 millions de dollars des licences et des redevances afin d'aider au financement d'autres activités de recherche au Canada.

En janvier 2009, le gouvernement a présenté le Plan d'action économique du Canada, qui contient des mesures de stimulation destinées à aider le pays à faire face à la récession mondiale. Industrie Canada et les membres du portefeuille de l'Industrie ont joué — et continueront de jouer — un rôle essentiel dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un nombre important de ces initiatives cruciales. Mentionnons, entre autres, les programmes de modernisation des infrastructures de recherche dans les universités et les collèges du Canada, les programmes visant à aider les petites entreprises à commercialiser leurs produits novateurs, le soutien accordé à de grandes manifestations touristiques, et l'amélioration des installations communautaires et récréatives et d'autres infrastructures municipales en Ontario. Pour en savoir davantage, veuillez consulter le site Web [Plan d'action économique du Canada](#).

Le gouvernement du Canada prend des mesures pour que notre pays sorte de la récession. Il crée ainsi un climat favorable à l'innovation, à la productivité, et aide l'industrie canadienne à passer à l'avant-garde de l'économie mondiale du savoir. Industrie Canada, les membres du Portefeuille et d'autres ministères et organismes fédéraux travaillent ensemble pour continuer d'assurer à la population canadienne un niveau de vie élevé et un avenir prospère.

Je suis heureux de vous présenter le Rapport sur le rendement du Conseil national de recherches Canada pour l'exercice 2008-2009.

Le ministre de l'Industrie,



Tony Clement



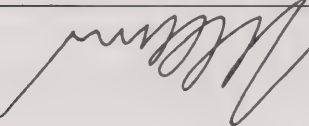
Table des matières

3	MESSAGE DU MINISTRE
4	MESSAGE DU PRÉSIDENT
5	SECTION I – SURVOL
5	1.1 RAISON D'ÊTRE ET RESPONSABILITÉS
6	1.2 ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME (AAP) 2008-2009
7	1.3 SOMMAIRE – RENDEMENT
10	1.4 ANALYSE DES RISQUES
11	1.5 PROFIL DES DÉPENSES
12	SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME
12	2.1 ACTIVITÉ DE PROGRAMME : RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT
26	2.2 ACTIVITÉ DE PROGRAMME : SOUTIEN TECHNOLOGIQUE ET INDUSTRIEL (STI)
30	2.3 ACTIVITÉ DE PROGRAMME : SERVICES INTERNES
33	SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
33	3.1 PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES
34	3.2 LISTES DES TABLEAUX – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
34	3.3 AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

Conseil national de recherches Canada

2008-2009

Rapport sur le rendement


Le ministre de l'Industrie

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre-estimf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structurée en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppe-cpr/home-accueil-fra.aspx>. Le *Survot Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en autonome pour le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministère des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT131-4/53-2009
ISBN 978-0-660-64337-3



Conseil national de recherches Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

Canada



3 1761 11549749 7